



**SAVONIA**

AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ETÄJOHTAJAN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN: CASE YRI- TYS X OY

TE -

Hanna-Maria Puustinen

KIJÄ:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen jatkoulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna-Maria Puustinen	
Työn nimi Etäjohtamisen viestinnän kehittäminen - Case Yritys X Oy	
Päiväys 28.2.2015	Sivumäärä/Liitteet 47
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Inhouse Group Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Etätyöskentely ja sen myötä etäjohtaminen ovat lisääntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi myös Suomessa. Etätyöhön liittyy innovatiivisuutta ja tehokkuutta, joilla haetaan niin työnantajien kuin työntekijöidenkin yleistä etua. Tietoverkkojen kehittyminen ja virtuaaliset työtilat ovat mahdollistaneet etätyöskentelyn uudet muodot ja työyhteisön välisen viestinnän uudella tavalla. Etätyöyhteisön viestinnällä on suuri merkitys työyhteisön sisäisen ilmapiirin rakentajana sekä itse työssä onnistumiseen.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation etäjohtamisen viestinnän toimivuutta, oikea-aikaisuutta, laatua ja tasapuolisuutta sekä selvittää käytössä olevien viestintävälineiden käytännöllisyyttä. Työn avulla haluttiin selvittää myös se, mitkä eri viestinnän välineistä tukivat viestintää etätyöskentelyssä parhaiten. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään viestinnän mahdolliset pullonkaulat sekä löytämään ne viestinnän välineet, jotka parhaiten edesauttavat viestinnän oikea-aikaisuutta, tasapuolisuutta sekä avoimuutta etäorganisaatiossa. Opinnäytetyön ensisijaisena ajatuksena oli, että organisaatio voisi parantaa sisäistä viestintäänsä sekä hyödyntää viestinnässään oikeita viestintävälineitä. Samalla voitiin selvittää mahdollisuudet luoda uusia vuorovaikutteisia viestinnän keinoja.</p> <p>Opinnäytetyön toteuttaminen rakentui teoriaosaan, jossa perehdyttiin etätyöskentelyyn, viestintään sekä etäviestinnän eri välineisiin käsittelevään kirjallisuuteen. Tätä teoriaperustaa seurasi tutkimusosuus, joka toteutettiin haastatteluina. Tutkimusosuuden jälkeen seurasi osio, jossa tutkimuksen tuloksia analysoitiin ja esitettiin niihin perustuvat johtopäätökset ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi.</p> <p>Tutkimuksen mukaan viestintä vaikuttaa mm. työmotivaatioon ja luottamuksen synnyttämiseen työyhteisössä. Onnistunut viestintä ja esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia etätyöskentelyn onnistumisen kannalta. Esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja reagoida sopivassa ajassa työntekijöiden yhteydenottoihin sekä tiedottaa asioista avoimesti ja tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Myös palautteen saamista etäesimieheltä pidettiin erityisen tärkeänä.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>johtaminen, etäjohtaminen, viestintä, etätyö</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Hanna-Maria Puustinen			
Title of Thesis Etäjohtamisen viestintä- Case Yritys X Oy			
Date	28.2.2015	Pages/Appendices	47
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen			
Client Organisation /Partners Inhouse Group Oy			
<p>Abstract</p> <p>The amount of remote work and, along with it, remote management has increased significantly during the past decades in Finland also. Both the employers' and employees' interest is looked for through innovativeness and efficiency that are linked with remote work. New forms of remote work and new ways of communication within work community have been made possible by the development of information networks and virtual working spaces. Communication within the remote work community has a great significance in building the internal atmosphere of the working community and in succeeding in the job itself.</p> <p>The purpose of this study is to measure the functionality quality, timeliness, quality and impartiality of the remote management's communications in the target organization, as well as to find out the practicality of the communication tools used. Another object is to find out which of the different communication tools supports communication and finding those communication tools that best assist the timeliness, impartiality and openness in the remote organization. The primary idea in this thesis is that the organization could improve its internal communication and utilize the right communication tools. At the same time, possibilities for creating new interactional ways of communication are searched for.</p> <p>The thesis is based on the theory section that presents the literature on remote work, communication and on the different tools for remote communication. This theory base is followed by the research section that was conducted as interviews. After the research section there is a section where the results are analyzed and deductions based on the results as well as suggestions for further measures are presented.</p> <p>According to the research, communication has an effect on work motivation and on creating of trust in a work community, among other things. Successful communication and manager's good interaction skills are important factors in order for remote work to succeed. Manager needs to be available and he/she should react impartially. Feedback from remote manager is especially important.</p>			
<p>Keywords management, flexible work, remote management, teleworking</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO OPINNÄYTETYÖHÖN .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja näkökulma .....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	6
2	ETÄTYÖ.....	7
2.1	Etätyökäsitteenä .....	7
2.2	Etäjohtaminen .....	7
2.3	Etätyöskentelyn yleisyys .....	9
2.4	Etätyön edut ja haitat .....	10
3	SÄHKÖINEN JOHTAMINEN JA VIRUTAALIViestintä.....	11
3.1	Viestintä .....	11
3.2	Viestinnän tärkeys etäjohtamisessa .....	13
3.3	Etäviestinnän välineet .....	15
3.4	Virtuaalisen viestinnän edut ja haitat.....	17
4	CASE: INHOUSE GROUP OY .....	20
4.1	Inhouse Group Oy.....	20
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	22
5.1	Laadullinen tutkimus .....	24
5.1	Teemahaastattelu .....	24
5.1	Aineiston analyysi .....	24
5.2	Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti .....	24
5.2.1	Reabiliteetti .....	26
5.2.2	Validiteetti .....	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
6.1	Etäviestinnän toiminnallisuus .....	29
6.2	Etäviestinnän laatu ja riittävyys.....	31
6.3	Viestinnän oikea-aikaisuus .....	33
7	KEINOT OIKEA-AIKAISEEN, TASAPUOLISEEN JA RIITTÄVÄÄN ETÄViestintään .....	36
7.1	Kehittämis ehdotukset viestinnän parantamiseen Inhouse Group Oy:ssä.....	37
7.1.1	Yhteiset säännöt .....	37
7.1.2	Kasvolliset kohtaamiset .....	37
7.1.3	Toimiva palautejärjestelmä .....	38

7.1.4 Ryhmätapaamiset ja niiden kehittäminen.....	39
8 POHDINTA .....	41
LÄHTEET .....	43
LIITTEET	
LIITE 1: SAATE .....	46
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO .....	47

# 1 JOHDANTO OPINNÄYTETYÖHÖN

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan keinoja hyvään etäviestintään. Etäjohtaminen ja etäviestintä ovat aiheina ajankohtaisia, koska työskentelymuotona etätyö on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana voimakkaasti ja kasvua tapahtuu yhä enenevässä määrin. Yhä useammassa yrityksessä työntekijät työskentelevät maantieteellisesti kaukana toisistaan. Tämän seurauksena myös esimiesten johtamisen ja viestinnän haasteet muuttuvat ja kasvavat jatkuvasti. Uudeksi käsitteeksi on noussut johtaminen verkossa, joka onkin etäjohtajan yksi suurimmista haasteista. Etäesimiehen ja työntekijän yhteydenpito tapahtuu suurimmaksi osaksi teknisiä apuvälineitä käyttäen pitkien maantieteellisten välimatkojen vuoksi. Tekniikalla ei kuitenkaan voida ratkaista kaikkia yhteisöviestinnän ongelmia.

Yksi keskeinen haaste etätyön johtamisessa on viestinnän onnistuminen ja sen vaikutukset yhteisötyöhön sekä työntekijöiden motivaatioon ja työssä onnistumiseen. Nykyaikaisessa etätyöskentelyssä verkossa käytettävät työkalut ja menetelmät ovat arkipäivää ja niitä ilman ei tehokkaasta etätyöskentelystä tulisi mitään nykypäivän nopeasti muuttuvassa työympäristössä ja kilpailutilanteessa. Tästä syystä tehokkaan etäjohtajan tulee omaksua uusia tapoja tavoittaa alaisensa mahdollisimman luontevalla ja helposti omaksuttavalla tavalla. Näitä keinoja ovat esimerkiksi erilaiset yhteisölliset tiedonjakosivut, video- ja puhelinneuvottelujärjestelmät ja sähköposti. Kasvokkain tapahtuva viestintä on kuitenkin kaikista saatavilla olevista työkaluista edelleen tärkein tapa saada aikaan oikea tunnereaktio ja yhteys toiseen henkilöön.

Virtuaalityöskentelyn tulevaisuuden haasteet nähdään liittyvän teknologiaan ja sen tuottamaan hyötyyn. Myös käyttäjien huomioon ottamisessa uusien ratkaisujen kehittämisen yhteydessä, verkossa tapahtuvan ryhmätoiminnan toteutumisessa ja johtamisessa nähdään etätyön tulevaisuuden haasteina. Näiden lisäksi ei voida myöskään unohtaa ihmisen muutos- ja kestävyys haasteita, jotka liitetään hajautettuun työhön ja sen kuormittaviin tekijöihin. Vartiaisen (2007) mukaan kestävään työelämän piiriin on mahdollista päästä yhdistämällä työtoiminnan tarkoituksen toteuttamiseen sekä fyysiset tilat, virtuaaliset tilat että ihmisten henkiset ja sosiaaliset tilat. (Humala 2007, 12.)

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja näkökulma

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Inhouse Group Oy, joka on Elisa Oyj:n pienille ja keski-suurille yrityksille yritysmyyntiin ja asiakaspalveluun erikoistunut yritys. Kehittämistehtävän tavoitteena on tarkastella Inhouse Group Oy:n sisäisen viestinnän riittävyyttä sekä viestinnän tarkoituksenmukaisuutta, oikea-aikaisuutta ja tasapuolisuutta etätyöntekijän näkökulmasta työskentelyn mahdollistajana.

Haastattelututkimuksella pyritään myös selvittämään Inhouse Group Oy:n etätyöntekijöiden tyytyväisyyttä yrityksen tämän hetkiseen sisäisen viestinnän tasoon sekä tarkastella, kuinka hyvin yritys on pystynyt hyödyntämään käytössään olevaa virtuaalitekniikkaa viestinnässään. Aihe on valittu syystä, että voitaisiin selvittää, minkälaisiin asioihin nuoren, kasvavan yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota etäjohtamisen viestinnässään.

Kehittämistehtävän aihe on lähtenyt omasta tarpeesta. Itse etätyötä tekevänä olen huomannut yrityksen sisäisen viestinnän tärkeyden työn onnistumisen ja mielekkyyden kannalta oleellisen tärkeäksi. Virtuaalinen viestintä mahdollistaa paljon oikein käytettynä, mutta ei kuitenkaan korvaa henkilökohtaisten kasvollisten kontaktien merkitystä.

Kehittämistyöhön liittyvät haastattelut Inhouse Group Oy:n etätyöntekijöille on toteutettu Microsoftin Lync-palvelua hyödyntäen. Haastatteluja edelsi viikon mittainen päiväkirjatyyppisesti tehty oman työn seuranta, jossa haastateltavat kiinnittivät huomiota sisäiseen viestintään, viestinnän tarpeisiin ja tiedon löytämisen helppouteen. Haastattelu tehtiin yhteensä 7 työntekijälle lokakuussa 2014.

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tutkimustavoitteena on selvittää millaisia haasteita etäjohtamisen viestintään sisältyy Inhouse Group Oy:n työntekijöiden keskuudessa. Toisena tutkimustavoitteena on tutkia, mitkä etäviestinnän keinot tukisivat parhaiten tiedon oikea-aikaisuutta ja riittävyyttä organisaatiossa.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosasta ja tutkimusosasta. Teoriaosan luvussa 2 tarkastellaan etätyön käsitettä ja sen yleisyyttä ja luvussa 3 sähköistä viestintää ja sen eri mahdollisuuksia, etuja ja haittoja sekä huomioitavia asioita etätyöskentelyssä. Luvussa 4 käsitellään kohdeorganisaatiota. Tutkimusosassa, kappaleissa 5-6 puolestaan keskitytään itse tutkimustuloksiin, joita on analysoitu saatujen vastausten pohjalta. Tutkimustuloksista on tehty lopuksi yhteenveto ja kehitysehdotukset kappaleessa 7. Lopuksi kappaleessa 8 pohdin vielä tutkimuksen tavoitteiden toteutumista.

## 2 ETÄTYÖ

### 2.1 Etätyö käsitteenä

Nykyään on hyvin yleistä se, että ihmiset työskentelevät hajautetusti ympäri maata tai jopa maapalloa. Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Työtä voidaan tehdä paikan suhteen joustavasti esimerkiksi kotona, asiakkaan luona, organisaation sivutoimipisteissä, etätyöpisteessä tai vaikka junassa matkustaessa. Työskentelyn muodosta on aina sovittu yhdessä työnantajan kanssa. Tällaiseen työhön on viitattu myös käsitteillä e-työ, hajautettu työ, mobiilityö ja etätyö. (Pekkola ja Uskelin 2007; Harju, Tiuhonen, Salonen, Ovaskainen ja Ahlgren 2006.)

Työ on usein myös työajoiltaan joustavaa ja tietoliikenneteknologiaa hyväkseen käyttävää (Uhmavaara ym. 2005: 27). Etätyölle onkin usein ominaista se, että varsinainen työnteko ja yhteydenpito tapahtuvat sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Yrityksen työntekijät työskentelevät vain harvoin kokonaan yhdessä, joten tästä syystä yhteydenpito täytyy hoitaa tietotekniikkaa hyödyntäen. (Vartiainen, Kakko ja Hakonen 2004, 24.)

Eurooppalaisessa keskustelussa on siirrytty etätyö-käsitteestä laajempaan ja uusia näkökulmia avaavaan e-työ- käsitteen käyttöön. Käsitteellä tarkoitetaan *”tieto- ja tietoliikenneteknologian tukemana suoritettua työtä, joka ei ole paikkaan sidottua ja johon voi liittyä työaika tai muuta työn sisältöjä koskevaa tavanomaisesta poikkeavaa organisointia.”* (Harju ym. 2006,8.)

Uudella käsitteellä on haluttu korostaa työn luonteen muuttumista ja siirtymistä tietoverkkojen välityksellä tehtäväksi työksi. E-työn käsitteen myötä tarkastelun kohteeksi vaihtuu työhön liittyvien tietojen ja prosessien sijainti, eikä niinkään työntekijän sijainti, mikä taas on lähtökohtana etätyö- käsitteessä. (Uhmavaara ym. 2005: 27.) Yleisesti hyväksytyn laajan määritelmän mukaan etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka voidaan tehdä työpaikalla, mutta tehdäänkin muualla. Ihmisten työnteon johtamisesta verkossa voidaan käyttää käsitteitä verkko- ja virtuaalijohtaminen. (Humala 2007, 5.)

### 2.2 Etätyöskentelyn yleisyys

Etätyön käsite syntyi 1970-luvun alun öljykriisin seurauksena ja ensimmäisenä sen otti käyttöön Jack Nilles vuonna 1974 käyttäen tästä uudenlaisesta työmuodosta nimitystä *”telecommunicating”*. Työn katsottiin alkuun sopivan lähinnä freelance työtä tekeville sekä kotona lapsia hoitaville naisille. Suhautuminen etätyön tekemiseen oli kriittistä, sillä etätyön tekemisen ajateltiin eristävän työntekijän työtovereistaan, ay-liikkeestä sekä lainsäädännön ja työehtosopimusten suojasta. Etätyön ymmärryksen ja mahdollisuuksien myötä myös asenteet sitä kohtaan ovat muuttuneet myönteisemmiksi. (Pekkola 2005, 35.)



Etätyöskentely alkoi yleistyä Suomessa 1990-luvulla. Vuoden 1994 työolobarometrin mukaan 8,4 % suomalaisista palkansaajista teki ainakin osan päätyöstään kotona ja käytti työssään apunaan tietokonetta. Vuoteen 1997 mennessä osuus oli kohonnut 12,5 prosenttiin, noin 220 000 etätyöntekijään. Tällöin puhutaan henkilöistä, jotka työskentelevät työpaikkansa ulkopuolella aika-ajoin tai kokoaikaisesti nykyaikaista tietotekniikkaa hyväksi käyttäen. Etätyöntekijät olivat tuolloin tavallisesti korkeasti koulutettuja, miespuolisia ylempiä toimihenkilöitä. He työskentelivät yleensä asiantuntijatehtävissä pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. Etätyöskentely oli kuitenkin tavallisesti satunnaista ja lyhytaikaista. (Pekkola 2002: 57 - 62.)

Useat 2000-luvun alussa tehdyt tutkimukset kertovat etätyön määrästä edelleen samansuuntaisia tuloksia. Etätyötä teki säännöllisesti Suomessa noin 10 % palkansaajista, mutta yleisesti työskentelymuotona se oli edelleen hyvin satunnaista ja osa-aikaista. Säännöllisesti kotona tehdyn perinteisen etätyön määrä oli tätäkin pienempi, noin 7 % työvoimasta. (Helminen ym. 2003: 32–70; Tilastokeskus 2003; Uhmavaara ym. 2005: 50.)

Tilastokeskuksen vuoden 2008 työolotutkimuksen mukaan 8 prosenttia suomalaisista palkansaajista teki etätyötä. Vuonna 2012 toteutetun työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen, 2013) mukaan edelleen noin 8 % vastanneista ilmoitti toimivansa etätyötehtävissä viikoittain tai useammin. Kuukausittain etätoita tekeviä henkilöitä vastanneista oli 4 % ja satunnaisesti etätyötehtävissä toimi joka kymmenes. Vuonna 2013 joka kymmenes palkansaaja teki etätyötä vähintään viikoittain ja kuusi prosenttia kuukausittain. 12 prosenttia palkansaajista teki satunnaisesti etätyötä. Etätyötä tehdään edelleen yleisimmin ylempien toimihenkilöiden ja valtion työtehtävissä.

Etätyön leviämistä Euroopassa on tutkittu EU komission rahoittamassa ECaTT-projektissa. Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) artikkelin ECaTT-tutkimuksen mukaan Suomessa tehtiin 2000-luvun alussa eniten etätyötä Euroopassa. Etätyön muodoiksi tutkimuksessa sisällytettiin etätyö kotona, liikkuva etätyö ja yrittäjät joiden työpiste on kotona. Tutkimuksen mukaan keskimäärin noin 6 % Euroopan työvoimasta tekee jonkinlaista etätyötä. Etätyön tekemisen laajuus vaihtelee suuresti maiden välillä. Suurin etätyötä tekevien osuus on Skandinaviassa ja pienin Etelä-Euroopan maissa. Tutkimuksen mukaan muualla Euroopassa säännöllisesti kotona etätyötä tekeviä vastanneista oli 4,1 %, kun luku Suomessa oli 10,8 %. (Helminen ym. 9.) Yhdysvalloissa etätyötä ei ole tilastoitu, sillä etätyötä tehdään usein epämuodollisesti ilman kirjallista sopimusta työnantajan ja työntekijän välillä. Vuonna 1992 etätyöntekijöitä oli arvion mukaan noin 1,6 % työvoimasta. (Helminen ym. 2003: 10–11.) Japanissa päästiin vuonna 1998 samalle 8,5 % tasolle kuin Suomessa työolobarometrien mukaan vuosina 1994 ja 2012 alle 30 hengen yritysten suhteen. (Higa & Wijayanayake, 1998).

Vari, Tagliviani ja Ter-Oganesovan (2011) tilaston mukaan vähintään osan ajastaan etätöihin liittyen käyttäviä työntekijöitä Suomessa vuonna 2007 oli noin 12 % ja Euroopan keskiarvoksi tutkimuksessa esitettiin 8 %. Tshekin tasavalta oli tilastoissa ensimmäisenä, jossa etätyöntekijöiden osuus oli lähes 25 %. Toisena ja kolmantena olivat Belgia ja Alankomaat noin 15 % osuuksilla. Tutkimuksen alhaisimmat etätyöluvut mitattiin Bulgariassa, Italiassa ja Unkarissa, joissa jäätin 3 %:n osuuteen.

Erot työolotutkimusten tuloksissa selittävät niillä kriteereillä, joita etätyölle on määritelty. Tilastokeskus esimerkiksi käyttää kriteerinä etätyön tekemiselle sitä, että työnantajan kanssa on erikseen sovittu etätyön tekemisestä. Eurooppalaisessa tutkimuksessa tilastot taas käsittävät kaiken sen työn, mitä työntekijät tekevät muualla kuin päätyöpaikallaan.

### 2.3 Etätyön edut ja haitat

Etätyöllä on työhyvinvointiin ja työelämän laatua parantavia tekijöitä, jotka edesauttavat myös työssä jaksamisessa (Helle 2004, 17 – 19). Yleensä parantunut työn ja elämän kokonaistilanteen hallinta lisäävät työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Myös työrauha ja työteho koetaan etätyöskentelyn hyviksi puoliksi. Työn joustavuus mahdollistaa työntekijälle myös luovemmat työnteon muodot ja mahdollistaa työn tekemisen itselleen mieluisassa ympäristössä. Etätyö tuokin lisää joustavuutta paikan ja ajan suhteen. Se mahdollistaa paremmin työn, perhe-elämän ja muun yksityiselämän yhteensovittamisen sekä mahdollistaa asuinpaikan valitsemisen myös muiden kuin työn sijaintiin liittyvien kriteerien perusteella. (Hanhike 2007, 13; Helle 2004, 17 – 18.)

Etätyöllä voidaan saada myös huomattavia aika- ja kustannussäästöjä, koska työmuodon tekeminen vähentää merkittävästi työmatkaliikennettä. Työmatkustamisen väheneminen puolestaan lisää työntekijän vapaa-aikaa. Etätyöstä saatavien hyötyjen on tutkittu lisäävän työntekijän työmotivaatiota. (Hanhike 2007, 13; Helle 2004, 17 -19.)

Vaikka työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta on yleensä hyötyä, siinä on myös riskinä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen (Vartiainen 2004, 89 – 93). Etätyön merkittävimpana haittana pidetään työajan pidentymistä, joka johtuu pääasiassa henkilökohtaisesta vastuullisuudesta, työnjohdosta ja ulkoisen kontrollin puutteesta. Jatkuessaan tämä voi johtaa työntekijän uupumiseen. (Heinonen ja Saarimaa 2009, 19.) Etätyön kääntöpuolena on myös työn henkinen kuormittavuus, joka usein aiheutuu aikapaineista ja työstressistä. Näiden ongelmien hallitsemiseksi etäjärjestely vaatii huolellista suunnittelua ja työsuhteen juridiikkaa, työterveyttä ja työyhteisöjen sosiaalista vuorovaikutusta koskevien perustietojen hallintaa. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijöiden työ pysyy työajalla, tehtiin se sitten työpaikalla tai etäympäristössä ja ettei töitä ole liikaa. (Ojala ja Pyöriä 2013, 60 - 62.)

Yksi etätyön suurimmista haitoista on henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen työtovereihin ja hajautuneen ryhmän jäsenet tuntevat itsensä helposti yksinäisiksi. Tämä ilmenee mm. työntekijöiden eristyneisyyden tunteena, määrällisenä ja laadullisena työkuormana, työhön uupumisena sekä työn epäonnistumisen riskinä. Ero henkilökohtaisen ja tietokonevälitteisen yhteyden välillä on suuri. Ilman kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota tiedon jakaminen voi jäädä myös puutteelliseksi. (Vartiainen ym. 2004, 148 – 149.)

Yhtenä etätyön haittana ovat tekniset ongelmat, joita voi esiintyä työvälineiden tai ohjelmistojen kanssa. Usein myös etätyöntekijän mikrotukihenkilö voi olla kaukana. Työnantajalla saattaa myös olla epäselvät ohjeistukset ja säännöt etätyön tekemisestä, joka voi ajaa työnantajan ja – tekijän välisiin konflikteihin. (Heinonen ja Saarimaa 2009, 19.) Hajautetun organisaation johtaminen vaatii tulosorientoitunutta, määrätietoista ja vahvaa johtamistyyliä. Johdettavan ryhmän täytyy olla tietoinen kaikista tavoitteista ja niiden suunta on varmistettava usein myös toiminnan aikana. Jos niitä ei riittävästi kerrata toiminnan aikana, saattaa yksittäinen toimija luoda omat tavoitteensa, jotka poikkeavat merkittävästi alkuperäisistä. (Vartiainen ym. 2004, 84 - 85.)

Hyvin onnistuessaan etätyö antaa kuitenkin tekijälleen vapauden itselleen sopivimpaan työnteon rytmiin. Työmuoto ei sovellu kaikkiin elämäntilanteisiin eikä kaikille työntekijöille. Etätyöskentelyn tulee kin olla työntekijän oma valinta. Jos etätyön ainoana motiivina ovat kustannussäästöt tai yhteisistä pelisäännöistä ei ole sovittu, etätyökokeilu yleensä epäonnistuu. (Pyöriä 2009, 39 - 40.)

## 2.4 Etäjohtaminen

Perinteiset johtamisen teoriat ovat keskittyneet organisaation johtamiseen samassa paikassa, eikä niissä ole selvästi huomioitu maantieteellistä eripaikkaisuutta (Antonakis ja Atwater 2002). Etätyöskentely vaati kuitenkin myös johtajilta uudenlaista johtamisajattelua ja se voi vaatia uusien johtamisen työkalujen löytämistä: uusia motivaatiokeinoja, uusia viestintäkeinoja vision eteenpäin viestimiseksi sekä yhteisen kulttuurin luomiseksi. (Humala 2007, 5; Gaulat 2006.) Etäjohtamisella tarkoitetaan epäsuoraa ihmisten johtamista. Siitä puhutaan myös virtuaalijohtamisena tai eLeadershipina, joka tarkoittaa ihmisten johtamista verkossa. Virtuaalijohtamisen suurimpana erona tavanomaiseen johtamiseen pidetään sitä, että virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia välittää työtä ja jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin. Yhteydenpito tapahtuu erilaisten sähköisten välineiden avulla, sillä monesti esimies ja alainen työskentelevät eri kaupungeissa tai ainakin organisaation eri toimipisteissä. (Humala 2007, 5-15.)

Etäjohtaminen edellyttää tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa viestiä oikein sekä kommunikoida tilanteeseen ja henkilöihin sopivalla tavalla. Näiden kaikkien lisäksi tarvitaan myös tahtoa onnistua etäjohtajana. (Hyppänen 2013, 32-33.) Johtajan tehtävä onkin muuttunut entistä haasteellisemmaksi ja johtajalta edellytetään kykyä toimia nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa, virtuaalisessa ja globaalissa ympäristössä (Sydänmaanlakka 2012, 101-104).

Etätyöskentely asettaa kaikille toimijoilleen, myös johtajilleen uusia oppimishaasteita. Verkossa johtaminen vaatii perehtymistä ja opettelua. Tavoitteena on työyksiköiden johtaminen ryhmänä. Tuloksia saadaan työhönsä sitoutuneiden ihmisten sekä yhteisten tavoitteiden avulla. Lisäksi toimintaan liittyvät vahvasti luottamus ja arvonnanto. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi on opeteltava verkossa vallitsevat pelisäännöt ja opeteltava uusien teknologisten verkkotyökalujen käyttö. Tehokas johtaminen edellyttää kuitenkin myös ihmisten koolle kutsumista ja puhumista kasvokkain. (Humala 2007, 20.)

Organisaation yksi tärkeimmistä arvoa tuottavista voimavaroista ovat ihmiset. Menestyäkseen organisaation tulee kiinnittää huomiota ihmisten hyvinvointiin. Hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Onnistuakseen johtajana esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa, tuntea johdettavansa ja hyödyntää heidän vahvuuksia. Henkilöstön tuntemisen lisäksi esimiehen on osattava johtaa ennakoivasti, kasvattaa tietämystään ja osaamistaan, jakaa oppimaansa sekä arvostaa ja luottaa henkilöstöönsä. Näissä onnistuminen edellyttää aitoa läsnäoloa sekä toimivaa vuoropuhelua. Vuoropuhelun käyminen ja henkilöstön kuunteleminen arjen työssä on erityisen tärkeää. Toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Luottamusta tulee pyrkiä rakentamaan töiden ja kiireidenkin keskellä. Mallin antaminen ja esimerkillisyys ovat myös keinoja luottamuksen rakentamisessa. Henkilöstön valtuuttamisen ja vastuuttamisen itsenäiseen työskentelyyn on todettu myös lisäävän luottamusta. Esimieheltä odotetaan aikaa ja välillä aitoa läsnäoloa. (Hyppänen, 2013: 34; Aarnikoivu 2010, 88.) Alaiset arvostavat esimiehessään yleisimmin palautteen antamista, tavoitettavuutta, kuuntelemista, tukemista, näkyvyyttä, keskustelukyvyyttä sekä kannustamista ja työntekijöiden puolella olemista. (Åberg 2006, 82).

Etäjohtamisessa tärkeäksi muodostuvat asioiden yksinkertaistaminen ja olennaisen tiedon löytäminen. Ajallisen ja paikallisen vapauden lisääntyessä on merkityksellistä tunnistaa verkostojen väliset kiinnityspisteet ja johtaa rajapintojen kautta. (Åhman 2004, 201.) Etäjohtamisen suuria haasteita ovat henkilöstön motivaation ylläpitäminen, muutos- ja konfliktitilanteiden johtaminen sekä inhimillisyyden huomioiminen. (Humala 2007, 5.)

Johtajan keskeisiä rooleja ovat yhteistoiminnan kehittäminen, suunnan näyttäminen ja toiminnan koordinointi. Etäjohtajan on luotava merkityksiä ja annettava alaisilleen merkitys heidän työhönsä. Työssä korostuu yhteisen arvopohjan luominen ja vapaus tavoitteiden toteuttamiseen, antaa ydinkyvyyksille uusia mahdollisuuksia ja motivoida heitä. Etäjohtamisessa korostuu myös luottamus ja sen synnyttäminen edellyttää yleensä kasvokkain kohtaamisia. Esimiehen on myös mietittävä, kuinka hän kontrolloi etätyöskentelyä. Tiukkaa kontrollia virtuaalituössä ei pidetä mahdollisena. (Humala 2007, 32 - 37.)

Motivaatiolla on vaikutus yksilön suorituksiin ja sitoutumiseen. Motivoitunut työntekijä pääsee parempaan suoritukseen ja tuottaa samalla organisaatiolle parempaa tulosta. Esimiehen tehtävänä on motivoida päämäärästä tavoittelemisen arvoinen ja sekä luoda mahdollisuudet työmotivaatiolle ja työtyytyväisyydelle omalla esimerkillään. Esimiehen asenne ja positiivinen tekeminen rakentavat pohjan työyhteisön työilmapiirille. Myös oikeudenmukaisuus lisää yhteistyötä ja henkilöstön sitoutumista. (Hyppänen 2009, 128-129.)

Verkkojohtaminen edellyttää uusia tapoja motivoida henkilöstöä, jota ei näe päivittäin. Esimiehen tulee löytää uusia tapoja kommunikoida yhteisen vision eteen ja luoda verkossa yhteistä kulttuuria ja me-henkeä. Luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus ovat tärkeitä elementtejä esimiehen rakentaessa luottamusta alaisiinsa sekä yhteisten tavoitteiden viestinnässä. Sähköinen toimintaympäristö mahdollistaa yhteydenpidon ja verkkotapaamisia kannattaa joskus järjestää myös epävirallisina, joissa tutustutaan toisiin työtovereihin ja opetellaan verkkoyhteyksien käyttöä. Tärkeää olisi tiedostaa, että johtaminen verkossa on ihmisten yhdistämistä. Ihmiset sitoutuvat verkkotapaamisiin paremmin silloin, kun ne ovat enemmän osallistuvia. (Humala 2007, 21-26.)

Vaikka etäesimiehen alaiset eivät työskentele näköpiirissä eikä esimies pysty seuraamaan heidän päivittäistä työtään samalla tavalla kuin lähiesimies, esimiehen tehtävät eivät kuitenkaan häviä. Esimiehen tulee näkyä työntekijöilleen myös kaukaa. Etäjohtamisessa luottamuksen merkitys korostuu. Sekä alaisten että esimiehen on luotettava, että kaikki tekevät osuutensa ja pitävät lupauksensa. (Surakka ja Laine 2011, 194-196.) Seuraavia johtamisen ohjeita voidaan hyödyntää myös etäjohtamisen luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä:

- Ole tavoitettavissa
- Kommunikoி avoimesti ja usein
- Käytä monipuolisia viestintätapoja
- Korosta perustehtävää
- Sovi vuorovaikutuksen pelisäännöistä
- Tee kommunikoinnista eri tahoille mahdollisimman helppoa
- Kannusta tiimiäsi aloitteellisuuteen
- Arvioi vuorovaikutuksen toimivuutta
- Pidä lupauksesi
- Ole johdonmukainen
- Käytä myönteistä ja yksiselitteistä kieltä
- Selkeytä roolit ja vastuut
- Osoita luottamuksesi muihin. (Hyppänen 2013, 37-40; Surakka ja Laine 2011, 194-196.)

### 3 SÄHKÖINEN JOHTAMINEN JA VIRTUAALIViestintä

#### 3.1 Viestintä

Viestintä ei ole informaation välitystä, vaan ennemminkin se on sanomien välitystä. Sanomien informatiivisuus ja merkitys vastaanottajalle vaihtelevat. Jokainen vastaanottaja saa irti sanoman sisällöstä eri määrän informaatiota. Tähän vaikuttaa vastaanottajien aikaisempi tieto ja itse viestintätilanne. Viestintää voidaan pitää hyvin häiriöalttiina, jonka esteet voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Viestintä on myös vuorovaikutteinen prosessi, jossa osapuolet keskustellessaan vaikuttavat toisiinsa, eikä keskustelun lopputulemaa voida ennalta määritellä. Lopulta vastaanottaja antaa sen sanomalle merkityksen sen mukaan miten hän sen sanoman ymmärsi, teki lähettäjä sen miten tahansa. Viestinnän kannalta palkitsevin prosessi olisi varmaan se, jossa molemmat osapuolet kokevat saaneensa vuorovaikutuksessa jotain. (Åberg 2000, 29 -33.)

Viestinnällä nähdään olevan kaksi merkitystä: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottaminen on sitä, että tarvittava tieto välitetään kaikille osapuolille. Vuorovaikutus taas on mm. keskustelua, päätöksen tekoa, ongelmien ratkaisua ja ihmissuhteiden luomista sekä hoitamista. Hajautetussa organisaatiossa viestintä on sekä käytännön työhön liittyvää yhteydenpitoa että ihmisten välistä sosiaalista yhteydenpitoa. (Humala 2007,93.)

Viestintä toimii pohjana kaikille ihmissuhteille, koska viestinnällä voidaan joko rakentaa tai tuhota ihmisten välistä luottamusta. Luottamus syntyy suhteissa pitkän ajan kuluessa ja sen menettämisen seurauksena suhde voidaan joutua rakentamaan kokonaan uudestaan. Organisaatiossa tulisikin laatia yhteinen visio, jonka ymmärtäminen ja tavoittelemisen sitouttavat paremmin suhteeseen ja organisaatioon. Sitoutuminen vaatii yhteiset tavoitteet, jaetut vastuut ja toimivan aikataulun. (Zachary 2005, 144.)

Viestintä on yksi työyhteisön voimavara, joka kuitenkin vaatii suunnittelua, johtamista ja valvontaa. Sisäisellä viestinnällä on myös tärkeä tehtävä toimia väylänä yrityksen työyhteisön sisällä tapahtuvan informaation ja tiedon jakamiseen. Sisäisellä viestinnällä voidaan parantaa yrityksen yhteishenkeä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Säännöllinen ja toimiva viestintä muodostaa vahvan pohjan tulokselliselle toiminnalle ja lisää työtyytyväisyyttä. (Åberg 2000, 20 -33.)

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 103-108) jakavat sisäisen viestinnän tehtävät samankaltaisesti tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Tiedonkululla pystytään varmistamaan työn kannalta olennaisimpien tietojen saatavuus, vuorovaikutuksella puolestaan pyritään avoimuuteen sekä monisuuntaiseen viestintään ja sitoutuminen rakentuu muun muassa strategian ja visioiden läpikäymistä avoimesti työntekijöiden kanssa.

Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön sisällä oleviin käsityksiin ja se on yksi johtamisen tärkeimmistä välineistä. Perinteisesti viestintä henkilöstölle on ollut lähimmän esimiehen vastuulla. Tämän tueksi tarvitaan kuitenkin yhteiset pelisäännöt ja ohjeet viestinnälle. Viestinnän tarve ja sisältö vaihtelevat eri organisaatioissa. Hajautuneissa organisaatioissa erityisesti sähköisellä viestinnällä ja sen toimivuudella on tärkeä rooli organisaation kilpailukyvyn ja tehokkuuden varmistamisessa. (Kauhanen 2012, 173 - 175.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa organisaation visiosta, arvoista, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä, muutoksista organisaatiossa, taloudellisista asioista ja yhteistyökumppaneista. Viestinnän avulla edistetään myös yhteistoimintaa ja parannetaan toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Haasteena etätyötä tekevissä organisaatioissa on henkilöstön motivointi tiedon hakemiseen ja organisaatiossa olevan tiedon hyödyntämiseen. Tutkijoiden mukaan sisäisellä viestinnällä luodaan henkilöstölle yhteinen tietoperusta, voidaan lisätä työmotivaatiota sekä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. (Kauhanen 2012, 175.)

Viestinnän suunnittelussa viestinnän ja tapaamisen agendat ja roolit tehdään selviksi kaikille osapuolille. Ajankohtaisuus puolestaan on jaetun tiedon ajankohtaisuutta, ajantasaisuutta ja uusimman, oleellisen tiedon saavuttamista. Viestinnän tulee olla kaikkien osapuolten puolelta avointa, koska tieto on yhteistä pääomaa organisaatiossa ja sen pimittämällä tai salaamisella voidaan aiheuttaa turhia ristiriitatilanteita. Erityisen tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta on tietysti oikean viestintävälineen valinta oikeaan käyttötarkoitukseen. (Vartiainen, Kokko ja Hakonen 2004, 114.)

Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Hyppäsen (2013, 11 - 17) mukaan esimiehen tulee näyttää henkilöstölle suuntaa, huolehtia toiminnan selkeydestä sekä auttaa työntekijöitä onnistumaan. Tämän lisäksi esimiehen tulee viestittää organisaation perustehtävästä, visiosta ja tavoitteista. Erilaiset säännöt ja ohjeet, työnkuvaukset ja käsikirjat selkeyttävät sitä, mitä henkilöstön tulee tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulee viestiä tavoitteista ja päämääristä selkeästi, jotta toiminnasta muodostuu työntekijöille yhteinen näkemys. Edellä mainitun lisäksi etäjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota myös viestinnän johdonmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Tällöin sanat ja teot ovat yhdenmukaisia. Työnsä tekemiseen henkilöstö tarvitsee johtajaltaan myös ohjausta, tukea, innostusta ja kannustusta. Mahdollisissa ongelmatilanteissa johtajalta odotetaan saatavan apua, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä tukea tilanteen selvittämiseksi. (Hyppäsen 2013, 11-17.)

Hajautetussa työskentelyssä viestintä- ja yhteistyövälineet ovat siis tärkeässä roolissa. Niiden valintaan vaikuttavat ennen kaikkea tehtävän vaativuus, monimutkaisuus sekä työympäristön asettamat vaatimukset. Valintaa helpottaa se, että tunnistetaan ne toiminnot, joihin tukea tarvitaan. Viestintätekniikan tärkeimpänä tehtävänä on tukea työntekijöiden vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä. (Vartiainen ym. 2004, 107.)

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää että keskustelukanavat ovat avoimia. Kaikkien asianosaisten tulee päästä sanomaan sanottavansa. Myös vuorovaikutuksen säännöllisyys on tärkeää, esimerkiksi säännölliset palaverit ovat hyvä keino pitää yllä vuorovaikutusta. Tulee kuitenkin muistaa, että kun palaveri järjestetään, tulee sen olla jollain tavalla hyödyllinen työyhteisön toiminnalle. Monesti säännöllisissä palavereissa käydään läpi samat asiat saman esityslistan mukaisesti pysähtymättä välillä miettimään, ovatko kaikki käsiteltävät asiat tarpeellisia tai pitäisikö käsiteltäviin asioihin tuoda jotain uutta. Erilaiset arviointityökalut ovat hyvä tapa miettiä organisaation vuorovaikutusta ja sen toimivuutta – kerran vuodessa järjestettävä arviointikysely ei vaadi paljoa resursseja, mutta sillä voi olla suuri vaikutus siihen, miten vuorovaikutus toimii. (Aarnikoivu 2010, 72–74.)

Jokaisen organisaation tulee määritellä itse oman organisaation viestinnän tarkoitus. Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut viimeisien vuosikymmenien aikana samalla kun muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö. Sisäisen viestinnän tulee olla avointa, rehellistä, nopeaa ja helposti ymmärrettävää. Henkilöstön tulee tiedostaa, mitä organisaatiossa tapahtuu tai on mahdollisesti tapahtumassa. Ajantasainen tieto myös tukee organisaation menestystä ja sen avulla voidaan ehkäistä virheitä sekä työyhteisön negatiivista ilmapiiriä. (Juholin 2001, 109 - 117.)

### 3.2 Viestinnän tärkeys etäjohtamisessa

Etäjohtamisessa korostuu viestinnän merkitys ja menestyneet virtuaalisen organisaation johtajat luovat henkilökohtaisia suhteita alaistensa kanssa välimatkasta huolimatta. (Bergum 2009). Viestinnällä voidaan maksimoida yrityksen resurssit ja menestyneissä organisaatioissa onkin toimivat viestinnän periaatteet ja toimintaohjeet. Tällöin viestintä organisaatiossa on strategista, ennakoivaa ja johdonmukaista. Kuten organisaation kaikkien prosessien myös viestinnän tulee olla yhdenmukaista organisaatiokulttuurin kanssa. Jotta viestinnällä voidaan tukea organisaatiokulttuuria, tulee viestinnän olla rehellistä, avointa, selkeää ja luotettavaa sekä säännöllistä ja oikein ajoitettua. (Zachary 2005, 139.)

Etätyöntekijän yhteydenpidolla työpaikalle on kaksi merkitystä. Ensinnäkin etätyöntekijän on pidettävä yhteyttä työpaikalle työstä johtuvista syistä. Yhteydenpito ehkäisee myös etätyöntekijän eristytymistä työyhteisöstään. Yhteydenpidon tapoihin ja taajuuteen vaikuttaa omalta osaltaan työn luonne. (Helle 2004, 132.)

Etäjohtamisessa vuorovaikutuksen sujuminen edellyttää monensuuntaista viestintää. Etätyössä hyvin toimiva tiedonvälitys sisältää käytännön työhön liittyvää yhteydenpitoa, joka voi olla tavoitteiden määrittelyä, neuvottelemista ja sopimista sekä ihmisten välistä sosiaalista yhteydenpitoa, joka edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä arvojen ja normien määrittelyä. Ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen sitä paremmin, mitä onnistuneempaa viestintä on. Jos työyhteisössä tulee kuitenkin konfliktitilanteita, tarvitaan kasvokkaisia tapaamisia ja vuorovaikutusta. (Humala 2007, 93.)



Etäjohtamisen suurin haaste liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen ja tästä syystä esimiehen suunnittelutehtävä korostuu: mitä, kenelle, milloin ja miten viestiä? Esimiehen tulisi pystyä varmistamaan, että kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen ja edesauttaa yhteishengen ja motivaation luomista. Esimiehen tulee myös pohtia millaisia pelisääntöjä ryhmä tarvitsee ja miten hän voisi edistää vuorovaikutusta? (Surakka ja Laine 2011, 194- 196.)

Viestintätavoista tulee sopia yhdessä työntekijöiden kanssa. Hyvä viestintä on yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista. Esimiehen on myös osattava valita viestilleen sopiva viestintäkanava. Periaatteena voidaan pitää, että tiedottaminen voidaan hoitaa sähköisillä välineillä, kuten sähköpostilla ja vuorovaikutteinen viestintä, uuden luominen, vaikeiden tilanteiden käsittely ja yhteisen ymmärryksen luominen työntekijöiden kesken vaativat vuorovaikutusta kasvokkain. (Surakka ja Laine 2011, 195-196; Humala 2007: 93-94.)

Kun työntekijät työskentelevät kaukana toisistaan, on sekä työntekijän että esimiehen helppo vetäytyä omiin oloihinsa. Esimies ei välttämättä tiedosta etäällä työskentelevän työntekijän ongelmia ja voi tulkita työntekijän hiljaisuuden helposti niin, että tällä on kaikki hyvin. Työntekijä ei välttämättä puolestaan halua rasittaa esimiestään omilla ongelmillaan. Tästä syystä esimiehen on varmistettava säännöllinen viestintä ja vuorovaikutus, jolloin vetäytyminen ei ole mahdollista. (Surakka ja Laine 2011, 197-198.)

### 3.3 Etäviestinnän välineet

Sähköisen viestinnän merkitys korostuu etätyöskentelyn lisääntyessä organisaatioissa. Työyhteisöviestinnän kanavat jaetaan usein kolmeen ryhmään: kasvokkain viestintä, sähköinen viestintä sekä painettu viestintä. (Juholin 2001, 141-159.) Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2008, 109-113) jaottelevat työyhteisöviestinnän kanavat kasvokkainviestintään, johon kuuluvat henkilökohtainen keskustelu, työyksiköiden kokoukset, verkostot ja tiedotustilaisuudet, sähköiseen viestintään, johon kuuluvat sähköposti ja intranet sekä muihin kanaviin, joihin kuuluvat muun muassa ilmoitustaulut, tiedotuslehti sekä erilaiset epäviralliset foorumit.

Nykyään on todellakin mahdollista käyttää useita erilaisia viestintäkanavia. Virtuaalisyö edellyttää vahvistettua viestintää ja eri viestintävälineiden taitavaa yhdistelemistä. Tiedottamiseen sopivat sähköiset ja kirjalliset kanavat ja vuorovaikutukseen parhaiten suulliset viestintäkanavat. Viestintäkanavien valinnalla on keskeinen merkitys sille, miten työasiat tulevat hoidetuiksi. Johtajan tulee päättää, mikä viestintäkanava on sopivin kuhunkin tiettyyn viestintätilanteeseen. Viestintäkanavien valinnalla voidaan vaikuttaa myös luottamuksen ja työyhteisön sosiaalisten suhteiden syntymiseen. Sähköinen työvälineistö on kehittynyt ja kehittyy edelleen nopeasti, joten siihen tulee tutustua ja harjoitella sen käyttöä. (Humala 2007, 99 – 101.)

Yhteydenpito virtuaalisessa organisaatiossa vaatii paljon teknologiaa. Ensimmäisenä kommunikointivälineenä virtuaalisissa organisaatioissa käytettiin puhelinta. Puhelin onkin jo pitkään mahdollistanut paljon matkoilla olevien työntekijöiden yhteydenpidon toimistoon ja muihin kollegoihin. Sähköposti ja muut internet-pohjaiset viestintävälineet ovat entisestään parantaneet mahdollisuuksia kommunikoida organisaation sisäisesti sekä pitää yhteyttä ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Colky & Young 2006, 434-436.)

Suomessa mahdollisuudet sähköisten viestintävälineiden käyttöön ovat paremmat kuin monissa muissa maissa. Sähköisen viestinnän merkitys onkin suomalaisissa organisaatioissa varsin suuri ja sen merkitys kasvaa edelleen. Tietokoneiden, Internet-yhteyksien ja matkapuhelimien määrä Suomessa on henkeä kohden maailman kärjessä ja tämän lisäksi tietoliikennekustannukset maassamme ovat varsin alhaiset. Myös teknologinen osaaminen maassamme on korkeaa. (Kauhanen 2012, 176.)

Sähköposti on tehokas viestintäkanava silloin, kun se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä ja kaikki osaavat käyttää sitä. Sillä tavoittaa nopeasti suuren joukon ihmisiä. (Humala 2007, 46.) Sähköpostin merkitystä lisää se, että se voidaan säilyttää mahdollista myöhempää tarvetta varten. Lisäksi se mahdollistaa asiakirjojen ja muiden liitteiden lähettämisen ja sen etuina ovat nopeus ja helppous. (Vartiainen ym. 2004, 113.)

Sähköpostiviestinnässä on syytä kuitenkin muistaa, että nykyisin monissa organisaatioissa sähköpostiviestien määrä on varsin suuri ja osa niistä jää lukematta. Tämän takia tulee kiinnittää huomiota muutamaan asiaan. Sähköpostiviestin otsikon tulisi herättää lukijan mielenkiinto, joten se kannattaa miettiä tarkkaan. Viestin sisällön tulisi myös olla mahdollisimman lyhyt ja kannattaa kiinnittää huomiota sen mukaan, kenelle viesti on tarkoitus lähettää. (Juholin 2001, 143.) Sähköposti on tarkoitettu lähinnä päivittäisten asioiden hoitoon ja esimiesten tulisin muistaa, että se ei sovi esimerkiksi kielteisen tai henkilökohtaisen palautteen antoon. (Humala 2007, 46.)

Puhelin on sähköpostin lisäksi edelleen käytetyin viestintäväline. Puhelin onkin hyvä viestintäväline erityisesti nopeaan informaation tarpeeseen tai esimerkiksi silloin, kun halutaan varmistaa, että muuta kautta välitetty viesti on varmasti mennyt perille. Puhelimen etuina voidaan pitää myös sen nopeutta ja helppokäyttöisyyttä. Puhelimesta käsin voidaan myös aistia keskustelukumppanin mielialaa paremmin kuin esimerkiksi sähköpostista. (Vartiainen ym. 2004, 112.)

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko. Se käyttää samaa teknologiaa kuin internet. Intranet sekä sähköposti ovat muuttaneet työyhteisön viestintää ratkaisevasti. Verkkoviestintä on vaikuttanut myös työkuultuuriin merkittävästi, sillä kasvotusten tapahtuva viestintä on siirtymässä ja osin jo siirtynytkin verkkoon. Verkko korvaa yhä useamman viestintävälineen, kuten ilmoitustaulut ja tiedotteet. (Juholin 2008, 77-79.)

Videoneuvottelu mahdollistaa yhteydenpidon tietoliikenneverkossa kuvan ja äänen välityksellä. Näin yksittäisillä henkilöillä tai ryhmillä on mahdollisuus kommunikoida keskenään suurienkin etäisyyksien päästä. Videoneuvottelulaitteita voi yhdistää niin, että useassa eri toimipisteessä olevat henkilöt voivat osallistua yhteiseen keskusteluun. Videoneuvottelu eroaa perinteisestä puhelinneuvottelusta siten, että siinä äänen lisäksi myös henkilöiden ilmeet ja eleet välittyvät vastapuolelle. (Åberg 2002, 216.)

Verkossa järjestettävät kokoukset ovat yleistyneet viime vuosina tekniikan kehittymisen myötä, joka mahdollistaa kunnollisen kuvan ja äänen välittämisen verkon kautta. Verkkokokousjärjestelmien avulla useat ihmiset voivat osallistua kokoukseen omalta tietokoneeltaan. Nykyisin on yleistä myös erilaisten verkkokeskustelusovellusten, kuten Skypen ja Messengerin ja Lyncin käyttö neuvotteluissa. Myös nämä ratkaisut kykenevät videokommunikointiin.

Viestintä on perinteisesti koettu olevan sidottuna tilaan, aikaan ja paikkaan. Tänä päivänä viestinnän kehittämisen tarkoituksena on rikkoa nämä rajat niin, etteivät kuitenkaan viestinnän tehokkuus ja toimivuus kärsi. Langaton viestintä ja erilaiset sähköiset viestintäkanavat ovat mahdollistaneet näiden viestinnän rajoitusten ylittämisen. (Puro 2004, 93.) Sähköisen ja kasvokkaisen viestinnän ei kuitenkaan tulisi korvata toisiaan, vaan enneminkin tukea toisiaan. Sähköisessä viestinnässä voidaan täydentää jatkaa tai kehittää kasvokkain tapahtunutta keskustelua. (Kauhanen 2012, 177-180.)

Viestintäkanavien määrän runsaus ei automaattisesti tehosta viestintää ja lisää tyytyväisyyttä viestinnän toimivuuteen. Keskenään kilpailevat viestintäkanavat voivat lisätä tiedon ylikuormitusta, jolloin olennaisen tiedon löytäminen käy entistä vaikeammaksi. Tietoa etsivän tulisi etukäteen tietää, mistä kanavasta tarvittavan tiedon voi löytää täydellisimmässä muodossaan. (Vartiainen ym. 2004, 107-109.)

### 3.4 Virtuaalisen viestinnän edut ja haitat

Tieto- ja viestintäteknologian välittämän vuorovaikutuksen yhtenä ongelmana on nähty sen heikko kyky tukea epävirallista, spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tilanneherkkyys saattaa kärsiä, kun ei tiedetä ja tunneta niitä olosuhteita, joissa toinen osapuoli on. Teknologian välittämässä viestinnässä on kuitenkin myös hyviä puolia. Viestintää voidaan pitää demokraattisempana, koska sen osapuolten ennakokuulot ja valtaerot eivät ole suoraan näkyvissä. On helpompi keskittyä itse asiaan, kun ei tarvitse välittää muodollisen aseman eroista. Monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia mahdollistaa hajautetun työvoiman uskottavan etäläsnäolon ja tietoisuuden muista. (Vartiainen ym. 2004, 49.) Sähköisten viestintävälineiden käyttö asettaa kuitenkin omat haasteensa luottamuksen syntymiselle ja sen ylläpitämiselle. Luottamuksen merkitystä ei voida aliarvioida, jos tavoitteena on tehokas ja toimiva työympäristö. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 109; Helle 2004, 16 - 26.)

Ihmisten työskennellessä virtuaalisessa toimintaympäristössä on tärkeää tiedostaa kenen kanssa työskennellään ja mitä muut työntekijät tekevät, missä ja milloin asiat tapahtuvat ja miten asiat tapahtuvat. Jos välimatka työntekijöiden välillä on pitkä ja työtä tehdään paljon eri aikaan, paras lopputulos saadaan silloin, kun työntekijät saadaan tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja puhaltamaan yhteiseen hiileen. (Humala 2007, 136 - 138.)

Sähköisten viestintävälineiden tarkoituksena on luoda yhteenkuuluvuuden tunne osapuolten keskuudessa. Etäläsnäolon haasteena on luoda illuusio, jonka avulla voidaan saavuttaa edes osa kasvokkain tapahtuvien tapaamisten hyödyistä. (Vartiainen ym. 2004, 160.) Hajautetun organisaation tiedonvälityksessä ja viestinnässä ei tule unohtaa, että osapuolten välisen suhteen ylläpitämiseen tarvitaan työtehtävien ylläpitoon liittyvän viestinnän lisäksi ihmisten välistä sosiaalista yhteydenpitoa, jolla vahvistetaan suhteen luottamusta, me-henkeä sekä yhteisiä arvoja ja normeja. (Humala 2007, 93.)

Haasteena sähköisten välineiden käytössä on myös kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puuttuminen ja sen mahdollinen korvaaminen sähköisesti. Sähköisessä viestinnässä jää helposti välitty-mättä olennaisia sanattomia viestejä, joilla vaikuttaa informaation tulkintaan ja sitä kautta myös päätöksentekoon ja toimintaan. Toisena suurena haasteena on työn organisointi silloin, kun osapuolet työskentelevät eri aikaan ja eri paikoissa tai samaan aikaan, mutta kuitenkin maantieteellisesti erillään. (Vartiainen ym. 2004, 154-155.)

Viestintäteknologian avoimuudessa on huomioitava haittatekijöitä, joista yksi on infoähky. Viestin tärkein sisältö voi piiloutua suuren tietomäärän keskelle ja olennaisin asia voi jäädä kokonaan huomaamatta. Tietoa haluavan onkin monesti liian usein vaikea löytää kaiken tiedon keskeltä olennaista informaatiota. Toinen riski on teknisistä ominaisuuksista johtuvat haittatekijät. Verkko on altis häiriötekijöille ja väärinkäytölle. (Åberg 2006, 115 - 117.)

Etätyön ei tarvitse merkitä työyhteisön sosiaalisten suhteiden vähentymistä ja työyhteisössä tulisikin huolehtia siitä, että kaikki työntekijät otetaan osaksi työyhteisöä. Tässä on esimiehen säännöllinen yhteydenpito tärkeässä roolissa. Palautteen antamisen tärkeys tulee muistaa myös niiden työntekijöiden osalta, joita esimies tapaa harvemmin. Työnantajan tulee myös huolehtia siitä, että etätyöntekijöillä on tasa-arvoinen mahdollisuus edetä urallaan. (Nilles 1998, 101-114.)

## 4 CASE: INHOUSE GROUP OY

Tässä luvussa kerron taustatietoja opinnäytetyön toimeksiantajasta ja nykyisiä toimintatapoja yrityksen yhteydenpidon näkökulmasta.

### 4.1 Inhouse Group Oy

Inhouse Group on Lahtelainen yritys, joka perustettiin toukokuussa 2014. Inhouse Group Oy:n perustivat kuusi PricePoint Oy:n entistä työntekijää ostamalla entisen työnantajansa myyntiedustustoiminnot. Muut PricePoint Oy:n työntekijät siirtyivät Inhouse Group Oy:n työntekijöiksi vanhoina työntekijöinä. Yhtiö työllistää tällä hetkellä noin 30 työntekijää eri puolilla Suomea. Inhouse Group Oy tarjoaa teleoperaattori Elisa Oyj:lle myyntiedustustyötä pienissä (YPP) ja keskisuurissa (YA) yrityksissä. Tähän tutkimukseen haastateltiin seitsemää Inhouse Group Oy:n työntekijää.

Account Managerien tehtävänä on tavata heille nimettyihin asiakassalkkuihin kuuluvia yritysasiakkaita, pitää yllä olemassa olevia asiakassuhteita sekä tehdä uusasiakashankintaa tarjoamalla yrityksille sopivia palveluratkaisuja. Etäesimiesten tulee omalla panoksellaan tukea työntekijää arjen työnteossa sekä valvoa ja varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää yrityksen ja omat tavoitteensa ja niiden merkityksen organisaatiolle.

Inhouse Group on nuori yritys ja sen johtamisen kulttuuri hakee vielä uomiaan. Ryhmäkohtaiset viikkopalaverit ovat muodostuneet tukipilariksi yhteydenpidolle ja tiedon jalkauttamiseen ruohonjuuritasolle. Myös pienryhmätoimintaa on harjoiteltu vaihtelevasti. Etätyöntekijät kokoontuvat yhteen 1 -2 kertaa vuodessa, myyntiryhmittäin tapaamisia on tämän lisäksi muutaman kerran vuodessa. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut on aloitettu kevään 2015 aikana. Työntekijän tulisi kuitenkin saada säännöllisesti palautetta omasta toiminnastaan voidakseen kehittää omaa toimintaansa haluttuun suuntaan. Myös esimiehelle palaute työntekijältä on ensisijaisen tärkeää.

#### Viikkopalaverit

Myyntiryhmien keskinäiset viikkopalaverit toteutetaan video-yhteyttä hyödyntäen ja vetovastuuta pitää pääsääntöisesti toimitusjohtaja. Kestoltaan palaverit ovat tunnin mittaisia ja niiden sisältö käsittää kuukausittaisen myyntitilanteen sen hetkisen tilanteen sekä ajankohtaiset kampanjat ja muut tiedotettavat asiat. Viikkopalaverin runko siirretään työyhteisön sisäiseen sivustoon Yammeriin myöhempää tarkastelua varten.

#### Kick off-tapaamiset

Kick off-tapaamiset ovat myyntiryhmän kesken pidettäviä koulutuspäiviä. Päivän aikana syvennyttään tiettyjen tuotteiden ominaisuuksiin perusteellisemmin sekä mietitään mahdollisia kohderyhmiä tuotteiden myymiseksi. Tavoitteena on viedä koulutuspäivän aikana hankittu tuotetietous käytäntöön myyntitilanteissa. Tapaamiset sisältävät joskus myös vapaata illanviettoa työporukan kesken.

## Pienryhmätoiminta

Pienryhmätoiminnalla on pyritty lisäämään eri myyntiryhmien tietoisuutta toisistaan sekä jakamaan myynti- ja tuotetietoutta myyntiryhmien välillä. Pienryhmien toiminta on kuitenkin eri ryhmien välillä kovin eritasoista ja yhteydenpito ryhmän jäsenten välillä vaihtelee ryhmittäin suurestikin. Pienryhmissä tehdään myös viikkotehtäviä, jotka käsittelevät joko tuotetta tai itse myyntityötä. Tietoa ja kokemuksia pyritään jakamaan näin sisäisesti. Samalla halutaan myös edesauttaa työntekijöiden ryhmäyhtymistä sekä tietoisuutta muista etätyöntekijöistä. Pienryhmät pitävät yhteyttä eri viestintävälineitä käyttäen.

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Kehittämistyössäni tekemäni tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimustulokseksi saadaan vain ehdollisia selvityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 160-161.) Tiedon keräämisessä instrumentteina käytetään ihmisiä. Tutkija luottaa tällöin omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, ei mitattavaan tietoon. Tutkimuksessa esiin nousseita asioita käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Empiirisessä, etsinnällisessä tutkimuksessa metodit ovat keskeisessä asemassa. Tutkimusongelma ja menetelmät ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Menetelmien valintaa ohjaa monesti se, minkälaista tietoa etsitään sekä keneltä ja mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 2013, 184.) Itse päädyin siihen tulokseen, että tutkimuksen tavoitteiden täyttymisen kannalta olisi tärkeää saada laadullista eli kvalitatiivista tietoa, koska tarkoituksena on tutkia ihmisten ajatuksia ja tuntemuksia työelämässä etätyön eri teemojen ympärillä. Kyseessä on case-tutkimus, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää etäviestinnän toimivuutta valitussa kohdeorganisaatiossa. Case-tutkimuksessa on tyypillistä selvittää nykytilaa ja löytää vastauksia siihen, miten jokin asia on tällä hetkellä.

### 5.2 Teemahaastattelu

Yksi tapa toteuttaa laadullinen tutkimus on haastattelu. Haastattelutapoja on useita. Opinnäytetyössäni päädyin käyttämään teemahaastattelua, jossa haastattelut suoritetaan tiettyjen teemojen aihealueelta. Työssäni teemat olivat etätyön toiminnallisuus, sen laatu, riittävyys ja oikea-aikaisuus kohdeorganisaatiossa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat merkityksellisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47-48.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kohdejoukko on tarkoituksenmukainen. Se voi olla vain yhden henkilön haastattelu, mutta toisaalta aineisto voi käsittää joukon yksilöhaastatteluita. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen tarkoitusta tukien. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan tämän mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja haastattelijalla on ohjat ohjata keskustelua. Näin se poikkeaa tavallisesta keskustelusta. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattiseksi tiedonkeruun muodoksi. Sillä on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelun etuna voidaan muihin tiedonkeruumenetelmiin pitää sen joustavuutta aineistoa kerätessä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai jos halutaan tehdä seurantatutkimusta. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, joka saattaa aiheuttaa sen, että tutkittavat puhuvat haastattelutilanteissa toisin, kuin jossain muissa tilanteissa. Tämä tulee huomioida tuloksia tulkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2013, 205-212; Hirsjärvi ja Hurme 2000, 27-29.)

Tutkimushaastattelu on kirjallisuudessa jaoteltu moniin erilaisiin ryhmiin käyttäen vaihtelevia nimityksiä. Tavallinen tapa erotella haastatteluja on se, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta määritelty kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisesta ääripäästä on esimerkkinä täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain aihe, ja keskustelu käydään vapaasti rönkyillen tämän aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi ym. 2013, 207-208.)

Teemahaastattelu on näiden kahden edellä mainitun ääripään välimuoto josta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aihepiirit eli teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämätöntä käsitellä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä tutkimushaastattelun aikana, eikä kysymysten tarkkaa muotoa ole etukäteen määritelty. Tavoitteena on, että vastaaja kuitenkin antaa oman kuvauksensa kaikkiin teema-alueisiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 208.) Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla voidaan tuottaa kokemukseen pohjautuvaa tietoa, joka on juuri sellaista tietoa, jota halusin saada selville. Uskoin käytännön kokemukseen pohjautuvan tiedon olevan tutkimusongelman kannalta kaikkein oleellisinta tietoa.

Tutkimus toteutettiin haastatteluin, joissa annettiin mahdollisuus myös vapaamuotoisiin kehitysehdotuksiin ja kommentteihin avoimilla kysymyksillä. Avointen kysymysten tavoitteena oli saada lisätietoa väittämien pohjaksi. Tämän haastattelututkimuksen kohteena olivat Inhouse Group Oy:n etätyöntekijät. Halusin tutkimukseen mukaan maantieteellisesti mahdollisimman laajan otannan etätyöyhteisöstä, jotta saisin kattavan kuvan etätyön viestinnän kokonaistilanteesta. Mahdollisiin haastateltaviin otin yhteyttä sähköpostilla ja kysyin heidän halukkuuttaan osallistua opinnäytetyöni tekemiseen. Haastateltavaksi valikoitui 7 haastateltavaa, viisi työntekijää kieltäytyi haastattelusta. Kieltäytyjien osuus oli mielestäni varsin suuri.

Jokainen haastateltava sai etukäteen nähtäväksi haastattelun teemat, jotka toimivat haastattelun runkona. Taustatietoja haastateltavista en kirjannut, jotta vastaukset pysyisivät mahdollisimman anonymeinä. Haastattelurunko oli jaettu kolmeen teemaan: etäviestinnän toiminnallisuuteen, sen riittävyys ja laatuun sekä viestinnän oikea-aikaisuuteen.



Account Managerien haastattelut suoritettiin lokakuun 2014 aikana. Haastattelut toteutettiin normaalin työpäivän aikana virtuaalisesti Microsoftin Lync-palvelulla. Haastattelut myös nauhoitettiin kyseistä ohjelmaa hyödyntäen. Haastattelujen keskimääräinen kesto olin noin 20 minuuttia.

Haastatteluja edelsi pyyntö Account Managereja seuraamaan viikon mittaisen ajan päiväkirjatyypiksi omaa viestintäkäyttäytymistään ja viestintävälineiden käyttöä omassa työssään. Sähköpostitse toimitetussa saatteessa oli ohjeet päiväkirjan ylläpitoa varten sekä kerrottu tarkemmin haastattelun aiheista ja tarkoituksesta. Haastatteluihin oli hyvissä ajoin etukäteen varattu jokaiselle haastateltavalle tunti aikaa haastattelua varten. Kävi kuitenkin selville, että päiväkirjan ylläpito koettiin työn hektisyyden vuoksi liian haasteelliseksi ja oli yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta jäänyt tekemättä.

Päätin, että en raportoi vastaajien paikkakuntaa, sukupuolta tai muutakaan tietoa, mistä heidät olisi mahdollista tunnistaa. Tämä kerrottiin myös haastateltaville haastattelun aluksi. Haastateltavat valitsin niin, että otannasta saataisiin mahdollisimman alueellisesti kattava.

Haastatteluissa pyrin ottamaan itse kuuntelijan roolin ja pyrin mahdollisimman vähän puuttumaan haastatteluun. Osa haastateltavista kaipasi kysymyksiin enemmän selvennyksiä kuin toiset. Osa kertoi ajatuksistaan ja kokemuksistaan laajasti ja monipuolisesti, toisilta piti kysellä enemmän tarkennuksia ja mielipiteitä. Kaikki haastattelut litteroitiin.

### 5.3 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen tärkeä vaihe. Analysoinnin vaiheessa tutkija saa vastaukset tutkimusongelmaansa. Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön tai rakenteiden erittelyä, jäsentelyä ja pohtimista. Se voi olla myös eri aiheiden tai teemojen luokittelusta. Vastaukset tutkimusongelmaan eivät ole suoraan nähtävissä, vaan aineistoa tulee käydä läpi perusteellisesti vastauksia etsien. Analyysin avulla tutkija tiivistää aineistoa ja tulkitsee sitä sekä käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Analyysin tekemistä määrittelee olennaisesti tutkimusongelma. Onnistunut tutkimusongelman asettelu helpottaa aineiston analysointia. (Hirsjärvi ym. 2013, 221; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Vaihtoehtoja analyysin tekemiseen on useita. Analyysissa tutkijan tulisi hajottaa ja hallita. Analyysin etenemiseen vaikuttaa myös tutkijan maailmankuva hänen suhteensa kielenkäyttöön. Analyysi ja tulkinta yhdessä muodostavat tutkimustulokset. Tutkijan on mahdollista myös vaihtaa ja muuttaa valitsemaansa lähestymistapaa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tallennettu laadullinen aineisto on yleensä tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi litteroimalla. Litterointi tarkoittaa tallennetun puhemuotoisen aineiston kirjoittamista puhtaaksi sanasta sanaan. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydinasia, koska siihen tähdättiin tutkimusta aloitettaessa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään yleensä laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Aineistoon tutustuttaessa ja sitä teemoittaessaan tutkija tekee jo alustavia analyysiin vaikuttavia valintoja. Tavallisia laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2013, 222-225.)

Tämän opinnäytetyön litterointi tapahtui heti kaikkien haastattelujen suorittamisen jälkeen. Haastattelut litteroin sanasta sanaan niiden hallitsemista ja analysoimista helpottavaan muotoon. Yhden haastattelun litterointiin meni noin neljä tuntia ja keskimääräisesti liuskoja tuli viisi kappaletta yhtä haastattelua kohti.

Litteroinnin jälkeen analysoin aineiston teemoittain. Teemahaastatteluun pohjautuvien teemojen avulla pyrin hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiini ja tarkastelemaan aineistosta löytyviä piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemoittelun jälkeen tarkistin aineiston ja totesin, että siitä ei puutu oleellista tietoa eikä se sisällä virheellisyyksiä. Tämän vaiheen jälkeen koodasin vastaukset teemojen mukaisesti. Koodaamisessa käytin erilaisia värejä vastauksia etsiessäni. Näin sain haastateltavien vastaukset vietyä teemojen alle.

#### 5.4 Tutkimuksen realiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tästä huolimatta tulosten luotettavuudessa ja pätevyudessa on vaihtelua. Keskeisenä osana tutkimusta on sen reabiliteetin ja validiteetin pohdinta. Käsitteiden sopivuus kvalitatiiviseen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelee. Selvää on kuitenkin, että laadullisen tutkimuksen pätevyttä ja luotettavuutta ei voi arvioida samalla tavalla kuin määrällistä tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

##### 5.4.1 Reabiliteetti

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliaabelit tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen sekä tulosten tulkinta, joka vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Reabiliteetin kannalta on tärkeää että, analysoinnissa pyritään tekemään perusteluja ja että tutkimus ja sen analyysi on tutkimuksen lukijan saatavilla ja tarkastettavissa. (Hirsjärvi ym. 2013: 231-233; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Luotettavuutta pohdittaessa on myös mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimuksen aihe ovat vaikuttaneet tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa haastattelujen toteuttaminen. Videoimisen ja nauhoittamisen katsotaan lisäävän luotettavuutta, koska tallenteiden avulla muutkin kuin tutkija voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin tallenteet kuuluvat ja miten tarkasti litterointi on tehty sekä miten aineistoa on luokiteltu. (Hirsjärvi ym. 2013: 232-233; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös ongelma ymmärtää toista ihmistä. Haastattelija tulkitsee ja johdattelee haastateltavaa omasta näkökulmastaan ja tulkitsee vastaukset omista lähtökohdistaan. Toisaalta myös haastateltava tulkitsee kysymykset omista lähtökohdistaan. (Tuomi ja Sarajärvi 70-71.)

Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteet olivat olosuhteiltaan hyvin samanlaisia, kasvokkain järjestettyjä videoneuvotteluja. Haastattelut onnistuivat tekniseltä osuudeltaan hyvin. Haastattelutilanteissa pyrin toimimaan kaikkien haastateltavien kanssa hyvin samankaltaisesti. Aikaa haastatteluihin oli käytettävissä runsaasti (1h). Haastateltaville korostin haastattelujen luottamuksellisuutta sekä sitä, että oikeita tai väärä vastauksia ei ole. Haastattelujen ilmapiiri oli vapautunut.

Tutkimus on mielestäni toteutettu niin luotettavasti kuin se työn luonne huomioiden on mahdollista. Ensin perehdyin huolellisesti kirjallisuuteen, jonka pohjalta opinnäytetyö sai teoriapohjan. Tutkimusosuuden tiedot on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavat ovat saaneet etukäteen nähtäväksi pääteemat ja luonnolliselle keskustelulle on annettu tilaa. Haastatteluissa pyrin mahdollisimman vähän johdattelemaan haastateltavia mihinkään suuntaan. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja todentaa sen, että haastateltavat ovat esittäneet vain ja ainoastaan oman mielipiteensä. Haastattelun lopuksi jokainen haastateltava on myös saanut vapaasti lisätä jotain jo kertoamaansa, jos on näin halunnut. Kukaan ei kuitenkaan hyödyntänyt tätä mahdollisuutta, vaan olivat tyytyväisiä antamaansa haastatteluun. Litteroinnissa keskityin sanatarkkaan litterointiin ja kuuntelin haastattelut useaan kertaan.

Saatuihin tuloksiin saattaa osaltaan vaikuttaa haastateltavien valikoituminen. Haastateltavat pyrittiin valikoimaan maantieteellisesti katsottuna mahdollisimman laaja-alaisesti. Tässä ei kuitenkaan täysin onnistuttu useiden kieltäytymisien johdosta. Alkuperäisistä haastattelukutsun saaneista kolme kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen ja viisi ensimmäisessä vaiheessa kutsuttua osallistui tutkimukseen. Toisessa vaiheessa tuli vielä kolme kieltäytymistä ja kaksi uutta haastateltavaa. Haastateltavia oli yhteensä seistämän alkuperäisen suunnitelman ollessa kahdeksan haastateltavaa. Haastateltavien muistiinpanot omasta viestintäkäyttäytymisestä jäivät myös niin vähäisiksi, ettei niitä otettu huomioon tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen luotettavuus ei ole sataprosenttinen, koska haastateltavien joukko ei ollut laaja. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin relevantteja ja vastaukset asiallisia. Luotettavuutta parannettiin käyttämällä videotallennusta. Tallennukset onnistuivat hyvin.

### 5.4.2 Validiteetti

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen paikkansapitävyyttä. Pätevyys voidaan ymmärtää uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Kuinka hyvin tutkijan ajatusrakennelmat vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktioit ymmärrettäväksi myös muille. (Hirsjärvi ym. 2013: 232; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin teemahaastatteluilla. Koska tutkimuksen kohteena olivat ihmisten mielipiteet, näkemykset ja kokemukset, on menetelmä valittu tutkimuskohteen mukaisesti. Haastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa, kun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa ihmisten avulla. Haastattelu antaa tutkittaville mahdollisuuden kertoa omin sanoin mielipiteensä ilman, että vastaukseksi halutaan jotain tiettyä.

Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, miten on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä piti tutkimuksessa mitata. Haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat. Näillä on merkittävä vaikutus siihen saadaanko tutkimusongelmaan vastaus vai ei. Validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. Hyvään validiteettiin päästään kuvailemalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti ja perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkintaa ja teoreettista viitekehystä. (Heikkilä 2014, 177; Hirsjärvi ym. 2013, 231-232.)

Tämän tutkimuksen yleispätevyyttä, validiteettia, on vaikea arvioida, koska samanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Haastatteluista kieltäytyneiden osuus oli suuri ja näin ollen vastaamatta jääneiden mielipiteet olisivat voineet olla erilaisia kuin haastatteluun vastanneiden. Validiteettiin voi vaikuttaa myös tutkijan työskenteleminen toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimuksen kysymykset eivät olleet johdatteluvia tai poikenneet aiheesta. Olen pyrkinyt käsittelemään vastauksia vaikuttamatta omilla mielipiteilläni aineiston sisältöön ja tutkimaan vastauksia siltä kannalta, mikä on teoreettisen viitekehysten kannalta tärkeää. Haastattelumenetelmä oli valintana oikea.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen haastattelututkimuksen tulokset. Haastattelin yhteensä seitsemää etätyöntekijää. Haastattelun tulokset olen jakanut seuraaviin teemoihin: etäviestinnän laatu, etäviestinnän riittävyys ja viestinnän oikea-aikaisuus.

### 6.1 Etäviestinnän toiminnallisuus

Ensimmäisenä teemana tutkimuksessani oli etäviestinnän toiminnallisuus. Haastateltavien mukaan kokemukset etäviestintävälineistä ja niiden toiminnallisuudesta olivat varsin positiiviset, vaikkakin runsas tiedon määrä tahtoi osittain hukkaa. Vastauksista nousee esiin hyvin positiivinen asennoituminen käytettäviä etäviestintävälineitä kohtaan. Viestintävälineiden käyttö haastateltavien kesken oli varsin monipuolista ja niiden käyttö koettiin helpoksi. Muutamat haastateltavat olivatkin kuitenkin sitä mieltä, että viestintävälineitä voitaisiin karsia nykyistä vähemmäksi. Eniten käytössä olevat yhteydenpidonvälineet olivat puhelin ja pikaviestintävälineenä Microsoftin lync-palvelu. Kasvollisia kohtaamisia työntekijöiden kesken oli muutaman kerran vuodessa. Tapaamisia pidettiin erittäin tärkeinä.

*”Kyllä mä oon ollut tyytyväinen. Mä oon pärjännyt niitten kanssa.” (H2)*

*”Joo, puhelin on se pääasiallinen väylä, mutta sitten jos aattelee, että mikä helpottaa sitä työntekoa niin ehdottomasti Lync. Et se vie vähempi aikaa kun tarttua siihen puhelimeen ja ottaa soitto niin se että näpyttelee muutaman rivin Lyncin kautta. Se on ehkä se tosi hyvä väline.” (H4)*

Inhouse Groupissa on todellakin mahdollista käyttää useita erilaisia viestintäkanavia. Yhteydenpitoa yrityksen johdon suuntaan käytiin enimmäkseen perinteisesti puhelimen välityksellä. Työtovereiden kanssa suosituin kommunikointiväline taas oli lync-pikaviestin. Haastateltavat kokivat, että halusivat yhteydenotot johtoon päin tapahtuvan jatkossakin puhelimitse ja kasvotusten. Omaan työhön koskevat tiedonannot toivottiin saatavaksi sähköpostitse ja myös organisaation yhteiseen sisäiseen tietopankkiin, Yammeriin tallennusta pidettiin tätä täydentävänä tiedotusvälineenä. Sähköpostin etuna pidettiin sitä, että postin sisältöön oli mahdollista palata myöhemmin ja viestin sisältöön oli mahdollisuus perehtyä huolellisesti itselle sopivana ajankohtana. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että sisäisen tietopankin sisältöä tulisi vielä selkeyttää nykyisestään. Ennen kaikkea tiedon pitäminen ajantasaisena koettiin tärkeänä ominaisuutena toiminnallisuuden kannalta. Viikoittaiset palaverit pidettiin videoneuvotteluiden välityksellä ja yksi haastateltava oli käyttänyt tätä myös yhteydenpitoon esimiehen suuntaan. Videoneuvottelujen ei kuitenkaan koettu korvaavan kasvokkaisia kohtaamisia fyysisesti samassa tilassa toisten kanssa. Videoneuvotteluissa small talkin osuus jäi puutteelliseksi, jota voidaan pitää tärkeänä osana ilmapiirin rakentumisessa.

Muutama haastateltava mietti oman viestintäkäyttäytymistään ja viestintävälineiden käytön oikeellisuutta ja muiden työtovereiden suhtautumista ennen kaikkea Lync-pikaviestinnän käyttämiseen.

*”No siinähan on just se, kun siinä on vähän valinnanvapaus, että miten kiireellinen asia on ja miten tärkeä se on, että siihen saa heti vastauksen. Niin, että tuota kyllähän se soittaminen on semmoinen täsmäisku sitten. Että kun tiedät keneltä saat sen nopeiten. Niin Lync on sellainen, että siihen vastaa joku jos kerkii ja se kannattaa laittaa monelle ihmiselle jos on sellainen globaali asia. Ja tota tämä Yammer, sinnekin voi, mutta se on yleensä semmoseen ulospäin, ettei niin kuin ootakkaan siihen vastausta. Mutta kun haluaa tiedottaa muille, niin sinne työntää sitten semmoiset asiat. Sähköposti on semmoinen, että jos sä haluat jonkun asian hitaasti mutta varmasti rullata eteenpäin, niin sinne se kannattaa ensimmäisenä laittaa. Se lähtee sieltä eteenne sitten.” (H3)*

*”No esimieheen mä haluaisin puhua puhelimesta ja sitten työkavereihin mun mielestä Lync on paras.” (H5)*

*”Kyllä nyt työkavereitten kanssa nytten Lyncillä ollaan ja sitten se että mutta kyllä mä tykkään siitä että näkee just kasvot, että et just esimerkiksi justiin esimiehen kanssa voidaan käydä jotain juttuja just niin kuin kasvotusten vidyolla.” (H2)*

Tiedon löytämistä haastateltavat pitivät välillä melko haasteellisena. Yleisen tiedon hakemiseen käytettiin haastateltujen keskuudessa eniten yrityksen sisäistä tietopankkia, Yammeria. Tiedon hakemisessa saattoi esiintyä kuitenkin toisinaan vaikeuksia ja tarvittavien vastausten saaminen saattoi tästä syystä pitkittyä. Muutaman vastaajan mielestä viestintävälineiden runsaus aiheutti sen, että tietoa oli jaettu liian moneen paikkaan. Aina ei ollut täyttä selvyyttä, mistä lähteestä tietoa kannattaisi lähteä ensimmäisenä etsimään.

Kuten kappaleessa 3.3 mainitaan, viestintäkanavien määrän runsaus ei välttämättä tehosta viestintää tai lisää tyytyväisyyttä viestinnän toimivuuteen. Useat viestintävälineet lisäävät tiedon ylikuormitusta, jolloin olennaisen tiedon löytäminen voi käydä entistä vaikeammaksi. Tärkeää olisikin kiinnittää huomiota siihen, että tietoa etsivä tietäisi jo etukäteen, mistä kanavasta tarvittavan tiedon voi löytää täydellisimmässä muodossaan.

*”No ei todellakaan (löydä tietoa helposti) jos pitäis jotain niin kun oikeesti ettii.” (H7)*

*”Tota, riippuu aina vähän tilanteesta, että joskus on helposti, mutta joskus täytyy välillä vähän kaivaa, eikä välttämättä löydy aina ihan heti vastauksia asioihin niin...et se on vähän sekä että.” (H1)*

*”No sanotaanko niin, että se voi olla ehkä niin kun käyttäjänkin vika siis se, että sieltä on vaikeekin ehkä mun ollu löytää niitä asioita. Et sit jos etsii ihan oikeesti jostain asiasta jotakin, niin sit saa vähän miettiä mistä se helpoiten löytyy. Mutta käytännössä niin kun sitä kun sitä (Yammer) on kehitetty nyt koko ajan ja sinne on tota laitettu niin kuin niitä asioita mitkä ois normaalisti ollut vaan ehkä kerran jossain viikopalaverissa niin ne on nyt laitettu sinne yleisesti jakoon. Niin, mutta ehkä vielä on harjoittelua sen kanssa, että mistä sieltä löytyy mitkäkin, mitkäkin tiedot, millä hakusanoilla ne on löydettävissä helposti tai muuta.” (H4)*

## 6.2 Etäviestinnän laatu ja riittävyys

Toinen haastattelun teema oli etäviestinnän laatu ja sen riittävyys. Kuten teoriaosuudessa mainitsin, etäjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat viestintä ja kommunikaatio koko organisaatiossa. Myös vuorovaikutuksen säännöllisyys on tärkeää. Tämä käy hyvin ilmi myös tutkimuksessa. Etäjohtajan suuri haaste on varmistaa viestinnän sujuva kulkeminen jokaiselle etätyöntekijälle. Viestinnän ylläpito on tärkeää muistaa niin esimiehen kuin itse etätyöntekijänkin. Etätyössä on riski jäädä paitsi henkilökohtaisista kontakteista ja myös tiedonkulku voi olla osin puutteellista. Kokemuksissa tiedonkulun avoimuudessa näkyi eroavaisuuksia haastateltavien keskuudessa. Toiset pitivät viestintää osittain melko avoimena, toiset taas kokivat sen olevan varsin puutteellista.

*”Musta toi avoimuus on tosi huonolla tolalla” (H7)*

*”No, tohon pitäis melkein vastata, että ei. Sen takia, koska yhä edelleen tulee niitä tilanteita jolloin niin kun oletetaan, että kaikki tietävät kaiken ja sitten kuitenkin käy niin, että joku ei oo kuullut koko asiasta mitään tai sitten on vaan mennyt ohi. Niin, että ei mun mielestä vielääkään, mutta on se parantunut.” (H5)*

*”Osittain joo. Riippuu vähän aiheesta, tai en mä tiedä. Joskus tulee, tuleehan niitä vastaan et joo ai, että en oo ikänä kuullutkaan.” (H2)*

Etätyö voi olla myös yksinäistä ja ennen kaikkea palautetta tehdystä työstä ja kasvollisia kohtaamisia niin työntekijöiden kuin esimiestenkin suuntaan kaivattiin. Henkilökohtaiset palautteet toivottiin saatavan esimieheltä kasvotusten. Palautteen tämän hetkinen määrä ja sen riittävyys vaihteli kovasti haastateltujen keskuudessa. Koettiin myös, että palaute annetaan enemmänkin tehdystä työstä ryhmänä kuin henkilökohtaisena suorituksena. Hyvänä palautteena pidettiin rehellistä, perusteltua mielipidettä tehdystä työstä sekä kannustamista.

*Kasvotusten. ...Kasvotusten tai videopuhelu riippuu siitä missä liikkuu mutta mieluiten just semmonen, että ei sähköpostia. Ei pelkkää raakaa tekstiä, koska sen voi ymmärtää niin paljon huonommin.(H6)*

*"Tota henkilökohtaista palautetta niin saa aika vähän. Et yleensä se palaute niin se-  
hän tulee yleensä koko porukalle jostain hyvin tehdystä jutusta. Tai hyvin harvoinhan  
tulee henkilökohtaisena mitään palautetta, että voisi olla enemmänkin." (H1)*

*"Ei, minun mielestä se on itse asiassa aika huono, koska meistä puhutaan viikkopala-  
verissa aina ryhmänä. Niin, että en mä tiedä oikeeta todellista niin mä en todellisu-  
udessa edes tiedä minkälaista työtä mä teen esimiesteni mielestä. Hyvää vai tosi huo-  
noa." (H7)*

*Joo, mä oon ainakin ollut ihan tyytyväinen siihen joo. Tuota, siis semmonen rehelli-  
nen ja...siis tykkään siitä, että palautetta saa oli se sitten suoritus positiivinen tai ne-  
gatiivinen. Mutta että se palaute vaan tulee. Mut se on tietysti se, että kuinka se pa-  
laute sitten ja mä koen, että se annetaan hyvin rakentavasti. Oli se sitten, no ehkä  
tässä tapauksessa enemmän jos se on joku negatiivinen palaute, niin se tulee mun  
mielestä sillä lailla positiivisen kautta. (H2)*

*No mä monesti koen sen, että tota se palaute saattaa tulla myös jollain tapaa kan-  
nusteena tai kannustamisena. Eliikkä tota noin vähän tota ehkä sillä tavalla kun sitä  
yhteydenpitoa pidetään niin niin mä ainakin koen, että hyvä esimies kyllä niin kuin  
näkee sen tilanteen mikä siellä mahtaa olla ja tietyllä tavalla se kannustaminen voi  
olla kanssa se se tota se palautteen anto. Tietenkin aina toivoo sitä, että jos on jotain  
negatiivista et myös se tuodaan ja tota noin noin ja sitten jos on jotain erityisplussaa.  
(H4)*

Sähköiset viestimet eivät korvaa kasvollisia kohtaamisia. Haastateltavat kokivat, että ns. epäviralli-  
siin keskusteluihin ei tarjoutunut riittävästi tilaisuuksia omassa organisaatiossa. Yhteydenpitoa työto-  
vereihin osa haastateltavista koki liian vähäiseksi, muutama haastateltava koki määrän kuitenkin riit-  
tävänä. Yhteydenpitoa ja sen määrää voidaan kuitenkin pitää osittain myös työntekijän omalla vas-  
tuulla. Yhteydenpidon määrä johdon ja työntekijöiden välillä vaihteli myös melkoisesti. Toisaalta  
työntekijöiden tarpeetkin yhteydenpidolle olivat myös kovin erilaiset.

*"Ei kumpaankin ei. Työkavereitten kanssa vielä vahva ei. Et tuota vois olla enemmän-  
kin, koska kumminkin ollaan niin ympäri Suomen, että ei niin kun mielestäni se ei riitä  
että soitellaan. Ei se oo sama kun että jos tapaisi. Ja tota sitten sitten tota esimiehiä-  
kin niin, tiettyjä esimiehiä saattaa nähdä mutta jos mietitään, että ketä mä nyt oisin  
nähty viimeks ja koska niin se on joskus yli viikko sitten. Oisko ollut kasvotuste ta-  
paaminen yhden yhden henkilön kanssa, että ei sitä ei sitä oo kyllä riittävästi." (H1)*



*"No kyllä niitä tietysti vois enemmänkin olla. Mutta taas toisaalta mä en sitten niin kuin tarkoita sillä sitä, että pitäis olla konkreettisesti niin kuin välttämättä jossain aina tavata sillä lailla että niin kuin työtovereitten ja ylipäättään työporukan kanssa. Tai en tarkoita sitä, että pitäis järjestää jotakin bileitä useemmin tai tällaisia. En siis tarkoita sitä. mutta että niin kuin no vois olla enemmän." (H2)*

*"No joo, kyllähän se on itsestäkin kiinni, että kuinka paljon sinne haluaa olla yhteyksissä, että sen mukaan. Oma näkö on se, että tykkään itsenäisesti puuhata ja silloin ollaan yhteyksissä, kun on jotain asiaa. Ettei niin kuin mitään turhia turhia hirveesti siinä, mutta tota mun mielestä se on ollut ihan riittävää ja koen että jos tarvitsee niin johto on kyllä minuun enemmänkin yhteydessä jos mä niin haluan." (H3)*

Yhteydenpidon määrässä esimiehiin päin oli jonkin verran eroavaisuuksia kasvollisten kontaktien suhteen, mutta säännöllistä viikottaista yhteydenpitoa pidettiin tarpeellisena. Myös palautteen määrän toivottiin lisääntyvän.

*"No sanotaan nyt, että kerran kuussa on hyvä nähdä jossain." (H3)*

*"No ei niitä minun mielestä kovin paljon oo. Täällä on yksi ihminen käynyt kerran ja itse olen nähnyt viimeisen niin kun ai hetkinen jos lasketaan viime toukokuusta, niin mitä mie nyt oon nähnyt kaksi kertaa muita tai puolta porukkaa. Että ei niitä kovin useasti oo. No työkavereiden kanssa se kolme neljä kertaa vuodessa, mikä meillä varmaan toteutuukin ja on toteutunut, mutta sitten niin kun kyllä mun mielestä niin kun esimiehen tai hänen edustajansa pitäisi vähintään niin kun neljä kertaa vuodessa ainakin olla näkyvillä, tai en mä tiedä onko joka toinen kuukausi liian useasti vähintään nyt joka kolmas kuukausi niin että pari kertaa kautta kohti." (H5)*

*Varmaan nyt ainakin kerran kuussa täytyis nähdä...nähdä joku. (H4)*

### 6.3 Viestinnän oikea-aikaisuus

Viestittäessä virtuaalisten viestintävälineiden kautta on mahdollista olla yhteydessä reaaliajassa tai jättää viestejä, joihin voidaan reagoida silloin kun vastaanottajalla on siihen aikaa. Viestintä voidaan kohdistaa joko yhdelle tai tarvittaessa suuremmallekin joukolle. Viestinnällä on suuri merkitys tehokkaan työskentelyn kannalta. Haastateltavat kokivat viestinnän pääosin oikea-aikaiseksi, mutta toisaan työn kannalta tarvittavaa tietoa joutui odottamaan pidempäänkin.

Työyhteisön jäsenten välistä viestintää kuvaavat selvästi reaktiivinen ja ongelmalähtöinen toiminta. Apua tarvittaessa, otettiin yhteyttä kolleegaan tai muuhun tahoon, jotta ongelma saataisiin ratkaistua ja työssä voitaisiin edetä. Yhtenä tekijänä muun viestinnän vähäisyyteen koettiin olevan työn kiireisessä luonteessa.

*"No sekä että. Joskus se tulee kun on viikkopalaveri kyllä ne sitten ne asiat mitä siellä on käsitelty niin tulee tosi nopeasti Yammeriin ja löytyy sieltä mutta sitten tavallaan kun jos tulee jotain ihan uutta asiaa, niin ei niitä kyllä ihan heti oo saatavilla. Että hirveen vähän moni...no joo, yleisellä tasolla nopeasti vastattuna, niin kyllä se mun mielestä on oikea-aikaista." (H5)*

*"No tota noin niin mun on tähän pakko sanoo, että välillä ne löytyy todella helposti saan nopeasti tarvittavat tiedot ja joskus sitä joutuu hakemaan ja odottelemaan, pistämään ihmisille viestiä, että se on vähän ollut tota noin niin tilannekohtanen, että miten ne on mennyt." (H6)*

*"Odotapas nyt...joo-o, joo, no en mä nyt ainakaan mitään semmoista yksittäistä tai mitään semmoista yleistä löydä. Tietysti niin no mietin noita esimerkiksi kampanjoita ja tollasia ne nyt tulee yleensä sen muutama päivä ennemmin. Mutta kyllä se on mulle riittänyt. Joo, joo kyllä meillä mennään joo.." (H2)*

Tarvittavan tiedon löytyminen koettiin monesti kuitenkin varsin haasteelliseksi, varsinkin silloin kun tieto oli yhteistyökumppaneiden hallussa olevaa tietoa.

*"Ei, silloin jos on jotain tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi puhutaan nyt tästä no se ei taas liity Inhouse Groupiin se liittyy tähän toiseen toimijaan eli Elisaan niin joskus kun tarvitaan tai niin kun tänä päivänä, kun oisin tarvinnut hirveän paljon semmosta niin kun tukea sille että kumman tuotteen esimerkiksi tilaan asiakkaalle, niin mä en saanut sitä apua oikein mistään. Että sitten myynnintuesta sain, mutta sitten se että semmoset niin sanotut henkilöt, työkaverit joilta olisin odottanut että joku ois nyt auttanut, niin ei kukaan kerennyt eikä kukaan oikein vastannut mihinkään. Mutta sain kuitenkin avun myynnintuesta. Mutta, että ei sitä tai kun kiire on kaikilla niin se on vähän vaikeaa sitten." (H5)*

*"Hmm...kyllä mä joudun ettii, mutta se voi olla mussa itsessänikin vika. Et mä en vaan osaa tai ymmärrä tai kuunnellu tai se viesti on mennyt nopeasti jossain ohi, että missä se tieto löytyy ja minkä takana. Ja ei oo mitään yhtä henkilöä, minkä takaa sitä vois kysyä ja sit jos tarttee kysyä, niin sitä henkilöä ei välttämättä saa kiinni just sillä hetkellä." (H7)*

Haastateltavat kokivat tiedon välittymisen eri paikkakuntien välillä jakautuvan osittain epätasaisesti. Tämä koettiin ensi sijaisesti johtuvan maantieteellisistä syistä ja pidettiin hyvin ymmärrettävänä asiana.

*"Niin mun mielestä se on vähän epätasa-arvoista, mutta ne on maantieteelliset syyt lähinnä. Et se ei oo ehkä sen johdon vika, että tää maantieto on tällöinen. "* (H5)

*Ei, ei oo. Että se kun oikeesti Lahti-Uusimaa akselilla, niin on eniten tekemisissä toisensa kanssa ja sitten muut, en mä toki tiä, mutta siis musta tuntuu siltä. (H7)*

*"Ei, ei tietenkään se on ihan mahdottomuus saadakin täysin tasapuoliseksi. Että kyllä tietenkin se missä esimiehet on niin tietenkin liikkuu tietyllä alueella heidän oma ankkurinsa on jollain tietyllä alueella. Se on ihan luonnollista, että he ovat paremmin tavoitettavissa siellä päin. Se on kun puhutaan Suomen kokoisesta maasta ja tän kokoisesta organisaatiosta niin.."* (H6)

Ryhmän yhtenäisyydellä on vaikutus yksilön suoriutumiseen työssä. Yksilö, joka on turhautunut tai kokee itsensä ulkopuoliseksi, ei pysty yleensä antamaan parasta työpanostaan ryhmän hyväksi. Ryhmän hyvä sisäinen vuorovaikutus ja yhteishenki lisäävät ryhmänä motivaatiota ja saavat sen onnistumaan työssään myös jatkossa. Haastateltavat olivat tyytyväisiä oman ryhmän yhteishenkeen, mutta ryhmien välistä toimintaa kaivattiin nykyistä enemmän.

*"No tietysti se vois olla enemmän ehkä tällöistä niin kun missä niin kuin kaikki ois mukana varsinkin ehkä tämä meidän myymälä ja salkkupuolen välistä yhteydenpitoa on mun mielestä niin kuin liian vähän. Että näitten ryhmien kanssa semmoisia yhteisiä juttuja, niitä pitäis olla enemmän."* (H3)

*"No joo, itse nyt teen aika itsenäisesti niin sillä lailla ei oo ei oo tota, että aika vähän oon kollegoiden kanssa tekemisissä muutenkaan että. (naurua) Ja silloin kun ollaan, niin kaikki menee ihan hyvin, että kaikilla on hauskaa ja kaikki voi avoimesti kertoa että mitä on viime aikoina puuhannut ja mikä mietityttää. Niin kyllä mä kokisin, että se on ihan hyvällä tasolla sen verran mitä sitten tapaa niin on yhteyksissä ettei siinä.."* (H3)

*Tota, ei se mun mielestä niin kun ole kauhean yhteneväistä tai näin mutta sitten toisaalta hirveän vaikea miettiä mikä sitten että ehkä ainoat on lisää tällöisiä viikkopalavereita, mutta kun nekin vie taas työaikaa ja sitten se jos siihen ei osallistu hirveä määrä ihmisiä niin onko siitä mitään hyötyä. Että tavallaan nuo on nuo pienempien ryhmien tällöiset niin kun palaverit niin tavallaan ne on ihan mun mielestä kivoja, että on joku neljän ihmisen porukka. Mutta se, että siitäkin pitää ottaa se hyötynäkökulma, että jos aletaan vaan palaverin takia pitämään palaveria niin ei se oo hyödyllinen. Että sen pitää antaa jotakin kaikille osapuolille. Nythän meillä on tällöiset tiimit missä on YA puolelta ja YPP puolelta niin nää partiot niin mun mielestä ne on ollut ihan järkeviä, mut se että miten niitä käytetään niin en tiedä sitten. Että niitä vois hyödyntää mun mielestä jotenkin enemmän niitä. (H5)*

## 7 KEINOT OIKEA-AIKAISEEN, TASAPUOLISEEN JA RIITTÄVÄÄN ETÄViestintään

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää etäviestinnän oikea-aikaisuutta, sen laatua ja tasapuolisuutta etätyöntekijän näkökulmasta Inhouse Group Oy:ssä sekä sitä, millaista on riittävä virtuaalinen viestintä ja mihin asioihin siinä tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Tässä luvussa vastaan alkuperäiseen tutkimuskysymykseen tutkimusaineistosta esiinnousseiden vastausten perusteella.

Teoria- ja tutkimusosuuden perusteella etätyöhön ja sen viestintään liittyy paljon mahdollisuuksia ja useita ulottuvuuksia. Etätyön viestintä edellyttää yritykseltä ja myös työntekijältä paljon. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneessa etätyössä on yksi tärkeä avaintekijä. Sujuvan vuorovaikutuksen luominen on haaste ja sen onnistumiseen on jokaisella työyhteisön jäsenellä oma vastuunsa. Tutkimus osoitti, että omalla asenteella ja aktiivisuudella oli myös suuri merkitys etätyön viestinnän kokemusten suhteen. Esimiehen olisikin hyvä keskustella jokaisen työntekijän kanssa siitä, minkälaiset toiveet yhteydenpitoon ja viestintään sekä työstä saatuun palautteeseen he kokevat tarpeelliseksi. Huomioimalla etätyöntekijän henkilökohtaiset viestinnän tarpeet, voidaan vaikuttaa positiivisesti hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa organisaatioon.

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että esimiehen läsnäololla ei suoranaisesti ollut vaikutusta työntekijän työskentelyyn ja työn laatuun. Haastateltavat kokivat tietävänsä oman vastuunsa organisaatiossa tarpeeksi hyvin työn onnistumiseksi myös ilman esimiehen päivittäistä läsnäoloa. Työskentely on hyvin itsenäistä ja asioiden selvittäminen onnistuu suurelta osin myös ilman esimiehen apua. Käytössä olevat viestintävälineet ja niiden toiminnallisuus tukivat hyvin etätyöskentelyä ja siinä onnistumista.

Yhteydenpito esimiehen ja työntekijöiden välillä on osin sujuvaa. Puhelinkeskustelut ja videoneuvottelut luovat perustaa avoimelle ja luottamukselliselle kanssakäymiselle. Luottamuksen muodostamiseen voi vaikuttaa pienilläkin asioilla. Esimiehen odotetaan olevan hyvin tavoitettavissa. Vaikka etäviestintävälineet ovat hyviä ja työtä helpottavia elementtejä, tulee etätyössä kuitenkin muistaa panostaa kasvokkain käytyihin keskusteluihin. Esimiehen tulisikin pitää huoli alaisten kanssa pidettävistä säännöllisistä kasvollisista tapaamisista vähintään neljännesvuosittain. Palautekeskusteluja tulee olla säännöllisesti ja riittävän usein. Palautekeskusteluihin tulee myös varautua hyvin sekä ajallisesti että sisällöllisesti. Esimiehen aito kuuntelu ja läsnäolo luovat pohjan luottamukselle ja hyvälle yhteistyölle.

Etätyössä tiedon ja osaamisen jakamisessa intranetin, tässä tutkimuksessa Yammerin tehokas käyttö korostuu. Myös Lync-pikaviestintä käytetään paljon tiedon hakemiseen ja jakamiseen työyhteisön keskuudesta. Vastauksissa nousi myös esille tiedon löytymisen haasteellisuus ja toivottiin, että tiedot pystyttäisiin pitämään ajantasaisina sekä jäsennettyinä, jotta tiedon löytymistä voitaisiin helpottaa vielä nykyisestään.

Haastateltavien keskuudessa yleinen mielikuva oli, että viestintä etätoimipisteisiin heikkenee jonkin verran organisaation pääkonttoriin verrattuna. Tästä huolimatta etätoimipisteissäkin koettiin viestinnän toimivan yleisellä tasolla tiedotuksen suhteen melko hyvin. Työntekijän omalla aktiivisella viestinnällä ja yhteydenpidolla esimiehiin ja työtovereihin on positiivinen vaikutus viestinnän riittävyyden kokemiseen.

## 7.1 Kehittämissuhteet viestinnän parantamiseen Inhouse Group:ssa

### 7.1.1 Yhteiset säännöt

Työyhteisöissä monia asioita pidetään itsestään selvinä ja monesti oletetaan, että kaikki ajattelevat samalla tavalla. Tästä ajattelumallista voi seurata kaaosta ja pahaa mieltä. On luonnollista, että jokainen ajattelee omista lähtökohdistaan käsin ja tästä syystä tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä. Etätyön onnistumiselle on paremmat edellytykset, kun työntekijöille on luotu yhteiset säännöt ja ohjeet siitä, miten etätyötä organisaatiossa tehdään. Sääntöjen tarkoituksena on asettaa raamit etätyöntekemiselle ja niiden avulla voidaan varmistaa että kaikilla työntekijöillä on samat tiedot ja ohjeet siitä, miten työyhteisössä toimitaan. Säännöt helpottavat myös esimiehen työnseurantaa ja puuttumista puutteelliseen tai liialliseen työntekoon. Myös uudet työntekijät perehdytetään organisaation sääntöihin.

Laaditaan kirjallinen etätyöohjeistus, johon on kirjattu organisaation yhteiset, selkeät etätyön pelisäännöt. Pelisäännöissä on hyvä huomioida myös työläinsäädännön asettamat vaatimukset. Huolehditaan, että sääntöjen laatimisen yhteydessä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja jokaisella on oikeus osallistua sääntöjen laatimiseen. Huolehditaan myös, että säännöt ovat koko yrityksen henkilöstön tiedossa ja kaikkien nähtävillä. Näin turvataan tasapuolinen kohtelu ja vahvistetaan luottamusta työyhteisössä. Sääntöjen tarkoituksena on edistää organisaation perustehtävän toteutumista sekä yhtenäistää toimintamalleja. Ennen kaikkea kielteisiksi koetuissa tilanteissa säännöistä on hyötyä, koska niiden avulla voidaan perustella tilanteeseen kuuluva toimintatapa. Säännöt luovat myös turvaa työntekijöille, silloin kun niitä noudatetaan.

### 7.1.2 Kasvokkaiset tapaamiset

Hyvän etätyöyhteisön perusta on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä. Näin saadaan myös varmistettua tiedon kulkeminen ja voidaan välttyä väärinymmärryksiltä. Avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä pystytään varmistamaan myös työntekijän työn tekemisen sujuvuus ja työkykyisyys. Työn tekemiseen liittyvät haasteet voidaan havaita helpommin ja niihin on mahdollisuus puuttua jo varhaisessa vaiheessa, kun viestintä on avointa. Viestinnän avoimuus ja luottamuksellisuus myös työntekijöiden kesken on tärkeää ja luo perustan työntekijän työssä jaksamiselle.

Tietoisuus ja läsnäolon tunne ovat etätöön vuorovaikutuksen kulmakivet. Yhteydenpidon ei kuitenkaan tule olla pelkästään esimiehen vastuulla, vaan aloitteellisuutta tarvitaan myös työntekijältä. Yhteydenpito puhelimella, Lyncillä, sähköpostilla tai muilla sähköisillä viestinnän välineillä eivät korvaa kasvokkaisia tapaamisia. Säännölliset puhelinkeskustelut ja kasvolliset kohtaamiset ovat tärkeitä, jotta työntekijä kokee voivansa tehdä työnsä tavoitteiden mukaisesti hyvin ja esimies pystyy valvomaan ja motivoimaan työntekoa.

Esimies tai hänen edustajansa järjestää alaistensa kanssa säännöllisin väliajoin kasvollisen kohtaamisen. Sopivana aikavälinä tapaamiselle haastattelujen perusteella voidaan pitää kerran kolmessa kuukaudessa. Sovituista tapaamisista pidetään kiinni, eikä niitä peruta. Puhelimitse yhteydenpitoa esimiehen ja alaisen välillä harjoitetaan tämän lisäksi vähintään kerran viikossa. Yhteydenpitämisen taajuudesta ja muista käytännöistä sovitaan yhdessä työntekijän ja esimiehen kesken henkilökohtaisesti.

Haastattelujen perusteella tärkeimpänä yhteydenpitovälineenä esimiehen ja alaisen välillä on selvästi puhelin. Esimiehen tavoitettavuutta pidettiin tärkeänä. Esimiehen kiireellisyys oli yksi keskeinen syy siihen, miksi haastateltavat kokivat yhteydenpidon esimieheen välillä haasteelliseksi. Puhelimessa käytäviin keskusteluihin vaikuttaa esimiehen ja alaisen välillä vaikuttava luottamussuhde. Esimiehen tulisi jatkossa panostaa kasvokkaisiin tapaamisiin ja niiden sisältöön nykyistä enemmän.

### 7.1.3 Toimiva palautejärjestelmä

Esimiesviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on palautteen antaminen työntekijälle hänen työstään. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii myös siitä, että työntekijöistä välitetään. Läheinen ja avoin vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa edesauttaa myös palautteen antamista ja vastaanottamista. Tärkeää on, että palautetta saa siten, että se motivoi ja vahvistaa yksilön toimintaa ja ohjaa sitä toivottuun suuntaan. Säännölliset tavoitekeskustelut voivat toimia palautekeskusteluna, jolloin esimies pystyy antamaan palautetta tehdystä työstä ja yhdessä työntekijän kanssa miettimään kehittymiskohteita. Toiset työntekijät saattavat tarvita useampia kehityskeskusteluja kuin toiset ja esimiehen olisikin hyvä huomioida myös yksilölliset ratkaisut.

Oikeanlaisessa palautteessa nähdään työntekijän vahvuudet ja kehittämiskohteet ja se auttaa saavuttamaan hänelle tavoitetut selkeät tavoitteet. Palaute voi olla positiivista tai korjaavaa, mutta vain hyvin annettuna palaute voi kehittää. Esimies ja työntekijä yhdessä asettavat selkeät tavoitteet, arvioivat saavutettuja tuloksia sekä antavat molemmin puolin palautetta toisilleen.

Haastateltavien keskuudessa kasvatusten saatu palaute koettiin tärkeäksi. Tavoitekeskustelujen lisäksi myös muuta rakentavaa palautetta toivottiin saatavan säännöllisesti. Palautetta voi antaa puhelimestakin, kunhan palautteen antamisen tyyli on kehittävää ja perusteltua. Palaute annettuna mitä tahansa viestintäkanavaa käyttäen on hyvä asia, mieluiten se halutaan saada kuitenkin kasvatusten. Esimieheltä toivottiin myös kannustusta oman työn tekemiseen. Negatiivinen palaute toivottiin saatavaksi aina kahden kesken.

Etäesimiehen tulisi panostaa palautteen antamiseen ja kehityskeskusteluihin, koska sillä voi olla suuri vaikutus koko organisaatioon työilmapiiriin sekä avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä. Säännöllisten tavoitekeskustelujen lisäksi esimiehen on hyvä antaa säännöllisesti rakentavaa palautetta alaisensa työskentelyyn liittyen. Palautetta tulisi antaa myös perustyön tekemisessä suoriutumista, jolloin ei kiinnitetäisi huomiota pelkästään myyntituloksiin. Palautekeskusteluja voidaan pitää kahdenkeskisinä videoneuvotteluina tai kasvatusten noin kolmen kuukauden välein. Säännöllinen yhteydenpito alaisiin viestii välittämisestä ja siitä, että heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Se mahdollistaa myös henkilöstön rohkaisun ja haastamisen parhaiten.

#### 7.1.4 Ryhmätapaamiset ja niiden kehittäminen

Tyypillisesti ihmiset etsivät työyhteisöstään yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Etätyöyhteisöissäkin on mahdollista rakentaa me-hengen tunnetta ryhmän jäsenten kesken, kunhan siihen panostetaan. Kasvokkaiset kohtaamiset ovat vielä tänäkin päivänä viestinnän rikkain muoto. Esimiesten tulisikin ymmärtää yhteisten tapaamisten merkityksellisyys etätyöntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen lisäämiseksi.

Koko organisaation välisiä tapaamisia tulisi järjestää vähintään kaksi kertaa vuodessa ja tämän lisäksi oman ryhmän (YA/YPP) sisäisiä tapaamisia muutaman kerran vuodessa säännöllisesti eri toimipaikoissa. Ryhmien tapaamisessa tulisi järjestää riittävästi aikaa vapaalle keskustelulle, jolloin esimiehet jäävät taustalle ja työntekijöillä on mahdollisuus tuoda paremmin oman äänensä kuulluksi. Keskustelun tavoitteesta on mahdollista päättää yhteisesti jo etukäteen ennen keskustelun alkua. Yhteistapaamisten aikatauluja ei tulisi myöskään tehdä liian tiukoiksi, jotta aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle ja muille epämuodollisille kohtaamisille jää riittävästi. Nämä mahdollistavat ajatuksien avoimen vaihtumisen ja toisiin tutustumisen sekä lisäävät ja rakentavat me-henkeä ja yhteisöllisyyttä.

Pienryhmätoimintaa tulisi jalostaa entisestään. Pienryhmissä kannattaa huomioida alueelliset näkökulmat vielä entistä paremmin, jolloin myös kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia voidaan mahdollisuuksien mukaan järjestää pienryhmien kesken ennalta sovittuihin teemoihin liittyen. Pienryhmien tapaamisessa voidaan tukea myös videoneuvotteluvälineiden käyttöä. Pienryhmille tulee olla jatkosakin yhteisiä tavoitteita, joita seurataan. Tehtävänantoihin tulee kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota ja esimiehen tulee valvoa myös pienryhmän toimivuutta. Videoneuvottelujen mahdollisuutta yhteydenpitoon tulisi vahvistaa entistä voimakkaammin läsnäolon tunteen lisäämiseksi ja aistimiseksi. Myös erilaiset vertaisparit toisella paikkakunnalla työskentelevien kanssa voisivat lisätä työntekijöiden välistä kanssakäymistä luonnostaan.



## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa arvioin tämän tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa sekä tavoitteiden toteutumista. Arvioin myös tutkimuksen kokonaisluotettavuutta sekä jatkotutkimismahdollisuuksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää Inhouse Group Oy:n etäviestinnän mahdolliset pullonkaulat, tarjota kohdeorganisaatiolle uusia näkökulmia etäviestintään sekä tuottaa viestintään perustellut kehitysehdotukset. Nykytilanteen ymmärtäminen pohjautuu tutkimuksellisin keinoin haastatte-  
luista saatuihin tuloksiin sekä tutkijan henkilökohtaiseen tuntemukseen yrityksessä. Kehittämisehdotukset ovat organisaatiossa helposti toteutettavissa.

Opinnäytetyöni aihe on varsin ajankohtainen. Etätyön määrä suomalaisissa organisaatiossa lisääntyy enenevässä määrin ja etäjohtamisella ja etäviestinnällä on merkittävät vaikutukset etätyöskentelyn onnistumiselle. Onnistunut viestintä edistää parhaimmillaan etäorganisaation henkilöstön motivaatiota ja työssä onnistumista. Viestinnän onnistumisessa on esimiehellä suuri vastuu. Suomessa etätyön tutkimus on mielestäni vielä varsin nuorta ja melko vähäistä. Tutkimukseen sopivaa kirjallisuutta oli löydettävissä kuitenkin melko hyvin, erityisesti viestintään liittyen. Kirjallisuutta löytyi myös etäjohtamisesta ja etätyöstä, etäviestinnästä itsessään oli aineistoa vaikeammin löydettävissä. Kansainvälistä tutkimustietoa etäviestinnästä löytyi heikosti, etätyöstä itsestään tietoa löytyi enemmän. Teoria-aineistoa hakiessani käytin hakusanoina ”management”, ”flexible work” ”teleworking” ja ”remote management”. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet tiedon jakamista ja viestintävälineiden käyttöä etätiimeissä. Etätiimin jäsenten välisestä viestinnästä ja viestintäilmapiiristä sekä viestinnän vaikutuksista työskentelyn ilmapiiriin kaivattaisiin enemmän tietoa. Jo olemassa olevia tutkimuksia etätyöhön liittyvästä viestinnästä löytyi siis melko vähän. Näin ollen tutkimukseni aihe on mielenkiintoinen ja tarpeellinen.

Laajoja yleistyksiä ei laadullisesta tutkimuksesta kannata tehdä. Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei ole tulosten laaja yleistettävyyys vaan asian ymmärrettäväksi tekeminen. Mielestäni laadullinen menetelmä kehittämistyössäni oli hyvä. Mielestäni onnistuin tuomaan etäviestintään joitakin uusia näkökulmia, joiden avulla esimies voi lisätä viestinnän onnistumista ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä entisestään. Vaikka viestintä olisikin jo hyvällä mallilla, aina löytyy tarvetta kehittämiseen. Toivottavaa ainakin on, että tutkimuksen aihe saisi esimiehen pohtimaan asioita ja mahdollisesti myös lisäämään positiivista muutosta työyhteisössä.

Tutkimusprosessi eteni pitkälti suunnitelman mukaisessa aikataulussa. Mielestäni saavutin tutkimukselle asettamani tavoitteet. Tutkimuksen luotettavuuteen voi osaltaan vaikuttaa omat tulkintani ja kokemukseni kohdeorganisaation viestinnästä. Haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja ja on mahdollista, että olen tulkinnut heitä omasta näkökulmastani tiedostamattani. Myös omilla näkökulmillani on voinut olla vaikutusta siihen, kuinka olen kuullut ja tulkinnut haastateltavien vastauksia. Luotettavuuteen ja tutkimuksesta saatuihin tuloksiin vaikutti mielestäni osaltaan myös se, että tutkimuksesta kieltäytyneiden osuus oli varsin suuri. Haastateltavien osalta päiväkirjan pitäminen osoittautui myös yllättävän vaikeaksi ja havaintojen dokumentointi jäi tämän tutkimuksen osalta tekemättä.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa toimintatutkimuksen muodossa ja seurata, millaisia vaikutuksia kehitysehdotusten käyttöönottamisella olisi kohdeorganisaatiossa. Jatkotutkimusaiheita löytyy myös tutkimuksen ympäriltä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla selvittää, kuinka esimiehen käytännön toimet etäviestinnän parantamiseksi voivat vaikuttaa työmotivaation ja työilmapiiriin kehittymiseen.

Oma osaamiseni tutkimusprosessin aikana on kasvanut ja tietämys etäviestinnän eri ulottuvuuksista ja vaikutuksesta työn mielekkyyteen ja työssä onnistumiseen on lisääntynyt huomattavasti. Opinnäytetyöni aihe lähti omasta mielenkiinnostani ja tästä johtuen tutkimuksen tekeminen ja kirjoittaminen on ollut minulle mielekästä, vaikkakin välillä haasteellista. Laadullisen tutkimustyön tekeminen on ollut minulle uutta ja osin melko työlästä, erityisesti litteroinnin yhteydessä. Laadullisen tutkimuksen tekeminen on kuitenkin ollut kokemuksena arvokas.

## LÄHTEET

- AARNIKOIVU, Henrietta. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki. WSOY.
- ANONAKIS, John, ATWATER, Leanne. 2002. Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 6, 673-704.
- ANTTILA, Pirkko. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Hakupäivä 19.2.2015. [http://www.meto-dix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/30\\_sisallanalyysi](http://www.meto-dix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallanalyysi).
- BERGUM, Svein. 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turku. Turun kauppakorkeakoulu.
- COLKY, Daborah Lavin, YOUNG, William H. 2006. Mentoring in the virtual organization: keys to build successful schools and business. *Mentoring & Tutoring* 14(4):433-447
- DUIN van der, Roel. 2013. Knowledge sharing in teleworking environments. Rotterdam. Erasmus University.
- HANHIKE, Tiina 2004. E-työ Suomessa 2003. ETR:n selvitys ja toimenpidesuosituksset e-työn kehittämismahdollisuuksista.
- HARJU, Minna, TIIHONEN, Päivi, SALONEN, Marja, OVASKAINEN, Timo, AHLGREN, Riikka. 2007. E-työn hyvät käytännöt. Helsinki: Työministeriö.
- HEINONEN, Sirkka, SAARIMAA, Riikka. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etä-työ voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 25/2009.
- HEIKKILÄ, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- HELLE, Minna. 2004. Etätyö. Helsinki. Edita.
- HELMINEN, Ville, RISTIMÄKI, Mika, OINONEN, Kari. 2003. Etätyö ja työmatkat Suomessa.
- HIGA, Kunihiro, WIJAYANAYAKE, J. (1998). Telework in Japan: perceptions and implementation. Teoksessa *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*, 1998. vol. 4 (s. 169-177). Kohala Coast, Hawaii, January 6-9, 1998
- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 17. painos. Helsinki: Tammi.
- HUMALA, Iris 2007. Johda verkossa – virtuaali johtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy
- HYPPÄNEN, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Oy.
- JUHOLIN, Elisa 2001. Communicate! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy
- JUHOLIN, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: Bookwell Oy.
- LYLY-YRJÄNÄINEN, Maija. (2013). Työolobarometri syksy 2012 ennakkotietoja. Työelämän tutkimus- ja kehityskeskus (TEKES). 2013.
- KAUHANEN, Juhani. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- NIKKILÄ, Juhani, PAASIVAARA, Leena 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Siipoo. Silverprint.

NILLES, J.M. 1998. Managing telework: strategies for managing the virtual workforce. New York, NY: John Wiley & Sons.

OJALA, Satu, PYÖRIÄ, Pasi. 2013. Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2013. [Viitattu 24.2.2015].  
Saatavissa: <https://www.tem.fi/files/36074/ojalapyoria.pdf>

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

PEKKOLA, Juhani. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristönä. Helsinki: Yliopistopaino.

PEKKOLA, Juhani. 2005. Etätyön käsitteen kehitys ja tulkita työympäristössä 1980- ja 1990-luvuilla. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2005.

PEKKOLA, Juhani, USKELIN, Leena. Etätyöopas työnantajalle. Helsinki: Yliopistopaino.

PURO, Jukka-Pekka. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, PUUSNIEKKA, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovarantao Kvali-MOTV. Tampere. <http://www.fsd.uta.fi>. Luettu 17.1.2015.

SIVUNEN, Anu. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.

SURAKKA, Taina, LAINE, Nina. 2001. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Uniprint. Tallinna.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki. Talentum.

TUOMI, Jouni, SARAJÄRVI, Anneli. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

UHMAVAARA, Heikki, NIEMELÄ, Jukka, MELIN, Harri, MAMIA, Tero, MALO, Anita, KOIVUMÄKI, Jaakko, BLOM, Raimo. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Helsinki. Hakapaino Oy.

VARTIAINEN, Matti, KOKKO, Niina ja HAKONEN, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Talentum.

ZACHARY, Lois. J. 2005. Creating a mentoring culture. San Fransisco: Jossey-Bass.

ÅBERG, Leif 2002. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

ÅBERG, Leif 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

ÅHMAN, Helena. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki. WSOY.

Erkkilä, Mikko 2011. Etäjohtamisen nykymenetelmät, tilannekartoitus ja parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36659/Erkkila\\_Mikko.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36659/Erkkila_Mikko.pdf?sequence=1)

Colky, D. & Young, W. 2006. Mentoring in the virtual organization: keys to building successful schools and businesses. Mentoring & Tutoring 4/2006, 433-447 [viitattu 26.8.2012]. Saatavissa:

<http://dx.doi.org/10.1080/13611260500493683>

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN:NBN:fi:jyu-201102181784.pdf?sequence=1>

Ruohomäki, V. 2013. Työnteon monet muodot: Etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ. Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2014

<http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/13>

Vari, M., Tagliavini, G., Ter-Oganesova, K. (2011). Telework: At the crossroads of social demand and technology offer. Teoksessa FITCE Congress (FITCE), 2011 50th (s. 1-6). Palermo, August 31, 2011 - September 3, 2011

VILKKA, Henna. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10\\_2009Bergum.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2)

ZACCARO, Bader 2003. E-leadership and the challenges of leading e-teams. Minimizing the bad and maximizing the good. Organizational dynamics, Vol 31, no 4, 377- 387.

## LIITE 1: SAATE

Hei,

Opiskelen Savonia Ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa (liiketoimintaosaaminen ja yrittäjäyys) ja teen koulun lopputyönä kehittämistyön koskien Inhouse Groupin etäviestintää. Pyytäisinkin sinua nyt pitämään päiväkirjatyyppisesti yllä viikon ajan (viikko 44) seurantaan koskien omaa ja organisaatiosi (esimiehet, kollegat, muut organisaation jäsenet) välistä viestintää. Voit seurata esimerkiksi viestintävälineiden käyttöäsi, niiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Onko viestintä mielestäsi riittävää, oikea-aikaista ja onko viestinnän laatu hyvää. Mitä tuntemuksia viestintä sinussa herättää ja mikä merkitys sillä on työtyytyväisyyteesi ja yhteenkuuluvuudentunteeseen organisaatiossasi? Nämä mietteesi kerään aineistoksi tutkimukseen ja keräämiäsi havaintoja käydään tarkemmin läpi vielä haastattelun yhteydessä. Haastattelu pyritään järjestämään viikon 45 aikana lyncin kautta videoneuvotteluna. Tallennan haastattelun ja kirjallisen aineiston vain tutkimuskäyttöä varten ja antamasi vastaukset tulevat olemaan raportissa anonymoituja. Pyrihän mahdollisimman yksityiskohtaisiin havaintoihin. Tällöin edesautat parhaiten kehittämistyön onnistumista ja tämän hetkisen tilanteen todentaminen on helpompaa. Lähetän sinulle vielä erillisen kalenterikutsun haastattelua varten. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. **Ilmoitathan mahdollisimman pian, mikäli et halua osallistua tutkimukseen.** Kiitos!

## LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

### TOIMINNALLISUUS

- Mitä viestintävälineitä olet käyttänyt työssäsi kuluneen viikon aikana?
- Kuinka helposti ja tarkoitukseen sopiviksi olet kokenut eri viestintävälineiden käytön?
- Mitä viestintävälinettä käytät mieluiten yhteydenpitoon esimieheesi/työtovereihin?
- Mitä viestintävälinettä käyttäen toivoisit saavasi työtäsi / työsuhdettasi koskevat yleiset tiedotteet?
- Entä henkilökohtaiset palautteet esimieheltäsi?
- Onko työtäsi koskevat tiedot helposti löydettävissä?

### ETÄViestinnän riittävyys ja laatu

- Kuinka usein olit viimeisen viikon aikana yhteydessä yrityksen johdon kanssa?
- Mitä viestintävälinettä käyttäen yhteydenotot tapahtuivat?
- Onko tiedottaminen ja avoimuus organisaation sisällä mielestäsi riittävää?
- Onko johdon yhteydenpito riittävää?
- Onko kasvollisia tapaamisia sopivasti? Esimiesten kanssa? Työtovereiden kanssa?
- Mikä on mielestäsi sopiva kasvollisten kohtaamisten määrä vuositasolla? Esimiesten kanssa? Työtovereiden kanssa?
- Onko työstäsi saama henkilökohtaisen palautteen määrä riittävää?
- Millaista palautetta pidät hyvänä? Riittävänä?
- Voitaissiinko organisaatiossasi viestiä paremmin? Miten?

### Oikea-aikaisuus

- Onko viestintä organisaatiossasi oikea-aikaista?
- Onko työsi kannalta tarvittava tieto saatavilla helposti ja sinulle sopivassa ajassa?
- Saatto tarpeeksi tukea etätyöskentelyysi esimieheltä/ muilta työtovereilta?
- Koetko organisaation viestinnän tasapuoliseksi eri paikkakunnilla työskentelevien kesken?
- Mitä ajatuksia sinulla on etätyöyhteisösi yhtenäisyydestä?
- Onko sinulla kehitysehdotuksia työyhteisön yhtenäisyyden lisäämiseksi?